

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Ústav informačních studií a knihovnictví**

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

**Diplomová práce**

**Bc. Simona Modrová**

**Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech  
organizace**

**Information flowing through informal communication channels in  
an organization**

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Petra Zia Sluková

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 10. srpna 2010

.....  
podpis diplomantky

## **Identifikační záznam**

MODROVÁ, Simona. *Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech organizace = Information flowing through informal communication channels in the organization*. Praha, 2010. 95 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2010. Vedoucí diplomové práce PhDr. Petra Zia Sluková.

## **Abstrakt**

Diplomová práce s názvem „Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech organizace“ pojednává o základní problematice a vlastnostech informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace. Práce vymezuje základní teoretické pojmy a zabývá se typologií komunikačních kanálů v organizaci. Důležitým oddílem je kapitola zaměřující se na charakteristiku a způsob přenosu informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech, ve které je blíže představena nejen neformální struktura vztahů, neformální skupiny v organizaci a neformální komunikační sítě, ale také nejčastější výskyt neformálních komunikačních kanálů. Práce dále popisuje výhody a nevýhody těchto informací. Součástí je i analýza vytvořená na základě rozeslaného dotazníku, cílem analýzy je zjistit, které neformální komunikační kanály jsou v Městské knihovně Břeclav nejvíce využívány a co je důvodem jejich popularity.

## **Abstract**

Thesis titled "Information flowing through informal communication channels in an Organization" discusses the basic issues and characteristics of the information as a result of informal communication channels in the organizations. Thesis defines the basic theoretical concepts and deals with a typology of communication channels within the organization. An important section is the chapter focusing on characteristics and mode of transmission of information flowing through the informal communication channels, in which is not presented only the informal structure of

relations, informal groups in the organization and communication networks, but also the most frequent occurrence of informal communication channels. The thesis also describes the advantages and disadvantages of this information. It also includes research based on an email-sent questionnaire. The aim of the analysis was the finding which the informal communication channels are the most widely used in the Municipal Library in Břeclav and what is the reason for their popularity.

### **Klíčová slova**

Informace, komunikace, komunikační kanál, organizace, formalizace, neformální informace, neformální komunikace, neformální vztahy, neformální skupiny, neformální komunikační síť, Městská knihovna Břeclav

### **Keywords**

Information, communication, communication channels, organization, formalization, informal information, informal communication, informal relationships, community groups, informal communication networks, the Municipal Library in Břeclav

### **Obsah**

<b>PŘEDMLUVA.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ .....</b>	<b>11</b>
2.1. INFORMACE.....	12
2.2. KOMUNIKACE .....	15
2.2.1. <i>Komunikační bariéry</i> .....	18
2.3. KOMUNIKAČNÍ KANÁL .....	20
2.3.1. <i>Komunikační proces</i> .....	21
2.4. ORGANIZACE.....	23
<b>3. TYPOLOGIE KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>26</b>
3.1. TYPOLOGIE KOMUNIKACE Z HLEDISKA KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ .....	26
3.2. VŠEOBECNÁ TYPOLOGIE KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ .....	28
3.3. TYPOLOGIE KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ PODLE ÚROVNĚ FORMALIZACE .....	30
<b>4. CHARAKTERISTIKA A ZPŮSOB PŘENOSU A TOKU INFORMACÍ PLYNOUCÍCH V NEFORMÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLECH ORGANIZACE .....</b>	<b>33</b>
4.1. NEFORMÁLNÍ STRUKTURA VZTAHŮ V ORGANIZACI .....	35
4.2. NEFORMÁLNÍ SKUPINY V ORGANIZACI .....	37
4.2.1. <i>Neformální struktura skupin</i> .....	39
4.3. NEFORMÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ SÍTĚ .....	40
4.4. VÝSKYT NEFORMÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ .....	41
4.4.1. <i>Neformální komunikační kanály v oblasti vědy</i> .....	42
4.4.2. <i>Neformální komunikační kanály v neziskových organizacích</i> .....	48
<b>5. POPIS VÝHOD A NEVÝHOD INFORMACÍ PLYNOUCÍCH V NEFORMÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLECH ORGANIZACE.....</b>	<b>53</b>
5.1. VÝHODY INFORMACÍ PLYNOUCÍCH V NEFORMÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLECH ORGANIZACE .....	53
5.1.1. <i>Přínos neformální komunikace v organizaci v době stability</i> .....	54
5.2. NEVÝHODY INFORMACÍ PLYNOUCÍCH V NEFORMÁLNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLECH ORGANIZACE .....	55
5.2.1. <i>Šíření informací neformálními komunikačními kanály v organizaci v době krize</i> .....	57
<b>6. PRAKTICKÁ ČÁST – ANALÝZA NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE MĚSTSKÉ KNIHOVNY BŘECLAV.....</b>	<b>60</b>
6.1. CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉ KNIHOVNY BŘECLAV .....	60
6.2. FORMULACE ŘEŠENÉHO PROBLÉMU A CÍL VÝZKUMU .....	62
6.3. POUŽITÁ METODA .....	62
6.4. VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY .....	65
6.5. VYHODNOCENÍ.....	74
<b>7. ZÁVĚR.....</b>	<b>75</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>
PŘÍLOHA A: „SCHÉMA KOMUNIKAČNÍHO PROCESU MEZI DVĚMA SUBJEKTY“ .....	88
PŘÍLOHA B: „ZÁKLADNÍ ROZLIŠENÍ MEZI INFORMACEMI PLYNOUCÍMI FORMÁLNÍMI A NEFORMÁLNÍMI KANÁLY“ .....	89
PŘÍLOHA C: „VYUŽITÝ DOTAZNÍK“ .....	90

## **Předmluva**

Tuto diplomovou práci jsem vypracovala jako svou závěrečnou práci na Ústavu informačních studií a knihovnictví Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

Důvodem, proč jsem se rozhodla pro téma „Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech organizace“, je můj zájem o danou problematiku. Pracuji v neziskové organizaci zabývající se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením. Právě tato oblast neziskových organizací je známá hojným výskytem neformálních komunikačních kanálů. Na základě vlastních praktických zkušeností jsem problematice lépe porozuměla. Díky této práci i díky provedené analýze jsem si také rozšířila své vědomosti v uvedené oblasti.

Diplomová práce obsahuje část teoretickou a praktickou. Text je členěn do logických celků a kapitol podle oblastí, či aspektů dané problematiky.

V úvodní teoretické části jsem se zaměřila na vysvětlení základních pojmů, které se týkají přenosu informací v neformálních komunikačních kanálech.

Dále jsem popsala typologii komunikačních kanálů v organizaci. Uvedla jsem základní typologii komunikačních kanálů z různých hledisek. Mimo jiné jsem také popsala typologii komunikačních kanálů podle úrovně formalizace a uvedla jsem základní rozlišení mezi informacemi plynoucími formálními a neformálními kanály.

V další části této práce jsem se zaměřila na charakteristiku a způsob přenosu a toku informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace. Neformální komunikace bývá v organizaci velmi častou komunikací, nejčastěji se vyměňuje prostřednictvím setkání a rozhovorů. Proto jsem se soustředila i na neformální strukturu vztahů v organizaci. Zaměřila jsem se i na neformální skupiny v organizaci, které vznikají na základě neformálních vztahů. Prostředkem k budování rolí a vzájemného očekávání členů skupiny jsou komunikační sítě. Popsala jsem tedy i neformální komunikační síť v organizaci.

Neformální komunikační kanály se hojně vyskytují v oblastech vědy a v neziskových sektorech. Ve své práci jsem proto také přiblížila výskyt neformálních komunikačních kanálů v těchto oblastech.



Součástí této práce je i popis výhod a nevýhod informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace a zmapování šíření neformálních informací v organizaci v době stability i v době krize.

Nelehkým úkolem bylo zjištění výskytu konkrétních neformálních komunikačních kanálů v Městské knihovně Břeclav. Abych zjistila, které neformální komunikační kanály jsou v této knihovně nejvíce využívány a co je důvodem jejich popularity, provedla jsem analýzu, kterou uvádím v praktické části této diplomové práce. Podstatná část analýzy je věnována službě Facebook využívané v Městské knihovně Břeclav. Služba Facebook se totiž v posledních letech stává velmi rozšířeným a oblíbeným neformálním komunikačním kanálem. Počet knihoven využívající službu Facebook v České republice i ve světě stále stoupá.

Domnívám se, že problematika přenosu informací neformálními komunikačními kanály by se měla hojně studovat a zkoumat především v oblasti knihovnictví. Dynamický vývoj a neustálé rozšiřování moderních informačních a komunikačních technologií výrazně ovlivňuje neformální komunikaci nejen uvnitř knihoven, ale ovlivňuje i komunikaci knihoven s uživateli. Knihovnám nestačí pouhé vystavování informací a zprostředkovávání základních služeb. Knihovny musí usilovat o to, aby se co možná nejvíce přiblížili svým uživatelům. Stále větší procento populace má neomezený přístup na internet, tzn. možnost využívání neformálních elektronických komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou. Tím, že knihovna vytvoří na svých internetových stránkách nabídku služeb a umožní výměnu informací neformální cestou, získá přízeň uživatelů.

Cílem této práce je tedy podat ucelený přehled základní problematiky informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace.

Poznatky jsem čerpala ze široké škály odborné literatury, z tištěných i elektronických zdrojů. Problematika je řešena nejen v anglickém jazyce, ale v současné době díky rozvoji internetu a dalších nových technologií také v jazyce českém. Rešerše jsem prováděla v elektronických informačních zdrojích přístupných v rámci licencí Univerzity Karlovy. Nejvíce jsem využila odborné publikace, ale i volně přístupné online časopisy. Text práce je doplněn obrázky a grafy, jejichž seznam se nalézá spolu se seznamem použitých zdrojů na konci práce. Použitá

literatura je citována v souladu s normou ISO 690, resp. ISO 690-2. Způsob citování je z důvodu přehlednosti zvolen pomocí prvního údaje záznamu a data vydání uvedených v kulatých závorkách. K textu jsou připojeny tři přílohy. V první příloze je uvedeno schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty, druhá příloha zobrazuje základní rozlišení mezi informacemi plynoucími formálními a neformálními kanály a třetí příloha znázorňuje použitý dotazník využitý při analýze Městské knihovny Břeclav.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Petře Zie Slukové za vedení mé diplomové práce, dále také za vstřícný přístup, přínosné rady a podněty při vytváření této práce.

## **1. Úvod**

Ve 20. století, které je nazýváno stoletím informací, začalo docházet k velkému nárůstu a rozvoji informací a vědních disciplín. S rozvojem internetu na konci 20. století dochází i k rychlému posunu nejen vědecké komunikace do elektronického prostředí. Rozvíjí se neformální komunikace, kterou představuje například e-mail, elektronické konference a fóra. Díky internetu má nyní většina lidí přístup k velkému množství informací, bohužel to nejsou vždy informace zaručené a ověřitelné. Vývoj technologií a jejich využití pro neformální komunikaci ve velké míře ovlivňuje i tzv. neviditelné univerzity. Neviditelné univerzity překonávají geografické vzdálenosti a zajišťují rychlou výměnu neformálních informací.

Neformální komunikace probíhá také v organizacích, ve kterých je velmi důležitá kvalita vztahů na pracovišti, která vyplývá z formálních i neformálních vztahů mezi zaměstnanci v organizaci. Neformální komunikace bývá v organizaci velmi častou komunikací, patří mezi nejrychlejší metody komunikace v organizaci. K nárůstu šíření informací neformálními komunikačními kanály dochází v organizaci především v době krize a v době chystaných změn. Pokud se krize v organizaci neřeší, důsledkem nedostatku jednoznačných informací dochází právě k šíření neformálních informací, čili tzv. fám a pomluv. Taková neformální komunikace, která vzniká neefektivním a neadekvátním šířením informací v organizaci směrem dolů, vytváří informační vakuum, které způsobuje obavy a nespokojenost.

Avšak i v době stability probíhají v organizaci informace plynoucí neformálními komunikačními kanály. Takové informace jsou mnohdy považovány za přínosné, protože mimo jiné usnadňují komunikaci a udržují soudržnost v organizaci. Přínosem neformální komunikace je spontánnost, interaktivnost, přímost a aktuálnost, většinou probíhá v konkrétním prostředí a konkrétním čase. Díky neformální komunikaci může být šíření informací mezi členy organizace velmi rychlé, pružné a operativní.

Já se ve své práci pokusím charakterizovat a zhodnotit tyto informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech a podat o nich základní a ucelený přehled.

## **2. Vymezení základních teoretických pojmů**

V této kapitole vysvětlím základní pojmy, které se týkají přenosu informací v neformálních komunikačních kanálech. Pokuším se vystihnout, co je to vlastně informace, komunikace, komunikační kanál a organizace.

## 2.1. Informace

Slovo informace pochází z latinského „informare“, které znamená uvádět ve tvar, dodávat tvar, formovat, tvořit, zobrazovat, představovat aj.

Význam informací je v současnosti stále větší a toto slovo se skloňuje ve všech pádech. Jedná se o fenomén tak typický pro současnou dobu, že vznikají úvahy o tom, zda člověk dokáže odolat náporu informací, které na něj chrlí společnost v tištěné, vizuální i audiální podobě nebo prostřednictvím počítačů (Slámová, 2010b).

V současné době se výraz informace používá ve čtyřech základních významech jako:

1. početní míra odstranění neuspořádanosti, míra organizace v systému
2. psychofyzilogický jev a proces v lidském vědomí
3. signály, impulzy a obrazy cirkulující v technických zařízeních
4. výraz různorodosti v objektech a procesech živé, popř. i neživé přírody (Cejpek, 1998).

Informace lze členit na:

1. Fyzikální informace (elementární)
2. Biologické informace (genetické kódy)
3. Sociální informace

Fyzikální informace, čili informace v nerostné, neživé přírodě nemají žádné speciální části pro příjem a zpracování informací, nemají žádný sémantický obsah, nenesou žádnou hodnotu, žádný vývoj. Nelze je oddělit od ostatních vlastností hmoty. Důraz k existenci těchto informací je založen na pojmu entropie, neboli neurčitost.

Biologické informace, čili informace v živé přírodě, mají speciální části pro příjem, zpracování a využívání informací. Mají primitivní sémantický obsah. U biologických informací dochází ke sdělování informací, informace jsou dědičné.

Sociální informace jsou v porovnání s fyzikálními a biologickými informacemi kvalitativně nejvyšší, obsahově nejsložitější a funkčně nejvýznamnější. Sociální sféra má přirozené i umělé části pro příjem, zpracování a využívání informací. Má dokonalý sémantický obsah, vzniká poznáváním všech tří informačních prostředí. Informace se v lidské společnosti předávají pomocí znakových soustav, které jsou lidem srozumitelné (Macháčová, 2007).

Informace je pojem, s nímž se člověk setkává téměř denně. Je to ale také pojem, který lze vykládat z nejrůznějších hledisek zcela odlišně. Každý obor posuzuje informaci svým vlastním specifickým způsobem.

V informační vědě a knihovnictví se informací rozumí především sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi. Významné pro informační vědu je také pojetí informace jako psychofyzilogického jevu a procesu, tedy jako součásti lidského vědomí.

V nejobecnějším slova smyslu se informací chápe údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému (např. příjemce informace); množství informace je dáno rozdílem mezi stavem neurčitosti systému (entropie), kterou měl systém před přijetím informace a stavem neurčitosti, která se přijetím informace odstranila. V tomto smyslu může být informace považována jak za vlastnost organizované hmoty vyjadřující její hloubkovou strukturu (varietu), tak za produkt poznání fixovaný ve znakové podobě v informačních nosičích (Katuščák a kol., 1998).

Pojem informace je předmětem lingvistiky, logiky, psychologie, estetiky, teorie poznání, informační vědy i sociální komunikace.

Existují tři základní přístupy k informacím v tomto pojetí:

1. Intuitivní pojetí – tento přístup chápe informaci jako sdělení nějaké zprávy, sdělování poznatku. Jedná se o prostředek lidské komunikace. Sociální prostředí člověka předurčuje k jeho zapojení do lidské společnosti, děje se tak interakcí a komunikací. Informace v tomto smyslu je vše, co přispívá ke snižování naší nevědomosti (např. pojetí sociální komunikace).

2. Profesní pojetí – jedná se o přístup jednotlivých vědních oborů a konkrétních lidských aktivit. Vedou vesměs ke klasifikaci informací, k jejich formálnímu rozdělení např. na vědecké, technické, ekonomické, ekologické, lékařské, společenské atd.

3. Filozofické přístupy – toto pojetí hledá odpovědi na otázku, co je obecné v tomto pojmu, či je všem informacím společné (Slámová, 2010b).

Pojem informace je pro současnou společnost velmi důležitý. Jak je již výše naznačeno, operuje s tímto pojmem široká skupina vědních disciplín. V podstatě však existují dvě skupiny teorií, které jsou pro informační činnost nejdůležitější:

1. Kvantitativní, „tvrdé teorie“ využívají především znalostí matematiky a výpočetní techniky. Patří sem především matematika, která se zabývá charakterem informací z hlediska počtu pravděpodobnosti, její kvantitou, mírou určitosti, entropií apod.
2. Kvalitativní, „měkké teorie“ se zabývají řešením informačních problémů v lidské společnosti (Slámová, 2010b).

Shannon definuje informaci jako nehmotný fenomén, který odstraňuje neurčitost znalostí o určitém jevu nebo předmětu.

Dle Shannona se lze na informaci dívat ze tří hledisek:

1. Sémantické (významové hledisko) - zabývá se absolutním ziskem znalosti. Informace má hodnotu v tom, jakou cenu má neznalost, kterou odstraňuje.
2. Strukturální hledisko – zabývá se relativním ziskem znalosti. Informace slouží jako nový prvek struktury dosavadních znalostí.
3. Selektivní hledisko – zabývá se výběrem jednotlivých symbolů nezbytných pro přenos informace. Příjemce zná, jaké informace mohou být přenášeny a zdroji

(vysílači) je ponechána volnost výběru. Přijetím zprávy je pak neurčitost odstraněna (Teorie informace, 2009).

V této práci je informace chápána jako nějaká zpráva, která něco sděluje a na základě níž se člověk nějak chová. Jde tedy o nějakou kategorii spjatou s řádem poznání, kam patří reprezentace, vnímání, představivost, myšlení.

Původně však byl pojem informace spjatý s řádem bytí a teprve od něj se rozvíjel jeho význam v řádu poznání. V řádu bytí je informace proces, v němž je beztvare látky dodáván tvar, je zformována, tvořena. Informace je v tomto pojetí neodmyslitelně spjata s pojmem forma, která je aktivním principem, který podstatně určuje to, čím daná věc je. V řádu poznání jde pak také o jistý typ formování, jehož důsledkem je pak vytvoření představy nebo pojmu - tedy jisté reprezentace skutečnosti (Stodola, 2008).

## **2.2. Komunikace**

Pojem komunikace pochází z latiny a lze jej překládat jako sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. Komunikací je chápán určitý vztah mezi minimálně dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci (Hloušková, 1998).

Každá komunikace má svůj účel, k něčemu slouží a každý účel je dán funkcemi, které nelze přesně ohraničit, jelikož se často svým významem překrývají. Jsou to například funkce:

- informativní – předávání, oznámení, prohlášení určitých informací, faktů, zpráv mezi lidmi
- instruktivní – vysvětlování významů, popisování postupů, poskytování návodů
- přesvědčovací – ovlivňování, působení na druhého člověka s cílem změnit jeho názor
- osobnostně identická – posilování pocitů sebevědomí, vlastní důležitosti a potřeby, jde o vytváření a upevňování sebepojetí

- mezi další funkce patří: socializační, vzdělávací a výchovná, zábavná, sdělovací apod.

Komunikaci lze také vysvětlit jako přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl (Koontz a Weihrich, 1993).

Komunikace může být dále definována jako:

- proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem,
- proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov,
- proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces,
- proces přenosu nejrozličnějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka,
- sociální interakce, chápána v užším smyslu jako jazykové jednání,
- opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku,
- proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů,
- proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci,
- nejdůležitější forma sociálního styku, spočívající ve vysílání a přijímání signálů, zahrnující i sebeprezentaci a sebepotvrzování,
- proces sdělování a výměny informací ve společnosti, jako typ sociální interakce,
- předávání informací, při kterém je sdělení přenášeno k příjemci ve vysokém počtu identických kopií, například jako výtisky, signály, magnetické kopie, filmové kopie, letáky, plakáty,
- přenos informací pomocí vydávaných a přijímaných signálů nebo symbolů optických, zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.,
- výměna informací mezi dynamickými systémy, případně podsystémy takových systémů, které jsou schopny informace přijímat, uchovávat, přetvářet apod.,



- nové odvětví vědy, které může být označeno jako syntéza obecné jazykovědy a teorie informací,
- individualistický názor, blízký existencialismu a personalizmu, chápající styk mezi lidmi jako vzájemné souvislosti vybudované na odlišnosti a neopakovatelnosti jednotlivé osobnosti, nikoliv na základě společenské smlouvy, která lidi omezuje oboustrannými závazky (Vymětal, 2008).

Komunikace patří mezi klíčové faktory mající zásadní vliv na řízení organizace, tvorbu strategie i na dosažené výsledky organizace. Dobře fungující komunikace, která probíhá oficiálními i neoficiálními komunikačními kanály, je hybnou silou celé organizace, vede ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot (Charvátová, 2009).

V současné době komunikace představuje nezastupitelný spojovací článek mezi lidmi. Stala se součástí každé společné lidské činnosti. Každý člověk komunikuje verbální a neverbální komunikací. Ve verbální, neboli slovní komunikaci jsou rozeznávány 2 základní formy – ústní a písemná. Neverbální komunikace je komunikací mimoslovní, která zahrnuje komunikaci celého našeho těla. Tato neverbální komunikace prozrazuje doprovodné pocity a vlastní postoj k tématu.

Nástrojem komunikace jsou informace, které ve svém obsahu vykazují určité obecné požadavky vyplývající ze vztahů podřízenosti, nadřízenosti, kompetence apod. Komunikace je snazší mezi subjekty, které se navzájem znají, protože znají své záměry, potřeby, cíle, přání, touhy atd. Uvědomělá potřeba, touha, problém nebo nápad, se kterým se jeden subjekt obrací na druhý, nazýváme předmětem komunikace (Hloušková, 1998).

Cíle komunikace mohou být:

1. informovat
2. instruovat
3. přesvědčit
4. pobavit (Caywood, 2003).

Komunikace jako sdílení nebo sdělování informací zaznamenává řadu podob. Winkler označuje komunikací různé druhy sdělování a sdílení:

1. Osobní komunikace - je vnitřní řečí našeho myšlení. Při rozvažování vedeme vnitřní konverzaci se sebou samými.
2. Interpersonální komunikace - je sdělováním a sdílením významů mezi dvěma vzájemně nezávislými osobami. Nepředpokládáme mezi nimi žádné předběžné společné vztahy a očekávání.
3. Skupinová komunikace - je sdělováním a sdílením významů mezi dvěma a více osobami, které tvoří nějakou společenskou skupinu. Může jí být rodina, okruh přátel, pracovní skupina. Může jít také o sdělování mezi členy formálních organizací, jako jsou podnik, úřad, nemocnice a podobně.
4. Masová komunikace - při tomto druhu sdělování je zdrojem sdělení nějaká společenská organizace, velká skupina lidí, která masově rozšiřuje svá sdělení velkému publiku nebo veřejnosti.
5. Extrapersonální komunikace - je druhem sdělování, kdy komunikuje člověk s objektem jiného druhu. V tomto smyslu mluvíme například o komunikaci mezi člověkem a strojem nebo mezi člověkem a zvířetem.
6. Komunikace jako přírodní proces - v tomto smyslu hovoříme například o přenosu informací v biologickém organismu. Komunikace v biologickém slova smyslu probíhá také mezi lidmi navzájem (Winkler, 1998).

### **2.2.1. Komunikační bariéry**

Při komunikaci se mohou objevit také komunikační bariéry. Komunikační bariéru tvoří v zásadě vše, co brání úplnému přenosu sdělení mezi aktéry komunikace. Jsou to překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání (Vymětal, 2008).

Komunikační bariéry se dle Mikuláščíka dělí na interní a externí.

#### Interní bariéry:

1. Nejčastější interní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit chvěním hlasu a sníženou kontrolou stylistiky projevu.
2. Bariérou mohou být různé problémy osobního rázu, které se pak promítají do prožívání, do emočního stavu. Samy emoce, například zlost, vedou ke snížené sebekontrolě, v první řadě bývá narušena kontrola morálních pravidel, slušného chování, úcta k partnerovi.
3. Jako překážka v komunikaci působí rozdíly mezi oběma účastníky komunikace, kdy nejsme ochotni anebo schopni respektovat například nižší komunikační úroveň partnera. Respektovat vyšší komunikační úroveň partnera sice lze, ale těžko se lze přizpůsobovat jeho úrovni verbálního projevu. Rozdíly mohou být dány také kulturou, pak snadno dochází k nedorozuměním. Odlišná je také mluva v podobě slangu, nářečí, hovorového jazyka, spisovného jazyka, případně odborného jazyka. Liší se také slovní zásoba účastníků.
4. Bariéry postojů v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví, případně odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi.
5. Skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď, místo toho, aby naslouchal, co říká ten druhý.
6. Nepřípravenost na komunikování.
7. Fyzické nepohodlí, které snižuje výkonnost v poslouchání i ve verbálním projevu.
8. Nesoustředěnost na komunikaci, účastníka nezajímá to, o čem se hovoří, nezajímá jej osoba, s níž komunikuje.
9. Stereotypizace, zařazování komunikačního partnera do kategorie, pomocí níž mu přiřazuje všechny další vlastnosti, které určitá kategorie obsahuje.

#### Externí bariéry:

1. Nezvyklé prostředí může působit rušivě. Jsou situace, kdy uspořádání prostředí může svým vlivem působit natolik komisiě, že se komunikační partner cítí příliš nesvůj.
2. Vyrušování někým třetím. Nemusí ani přerušovat rozhovor, stačí jeho přítomnost a pocit, že poslouchá, o čem si dva spolu povídají.
3. Hluk, ale i vizuální rozptylování (Mikuláščík, 2003).

Jednou z hlavních příčin vzniku komunikačních bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů.

Pro eliminaci komunikačních bariér lze doporučit:

- jistotu, že sdělení sleduje zřetelný cíl,
- věnování dostatku času přípravě sdělení,
- zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci,
- vyžádání si rady, pokud ji potřebujeme,
- předvídání dotazů příjemce,
- pečlivou volbu nejvhodnějšího komunikačního média,
- mít při přípravě sdělení vždy na mysli jeho příjemce,
- využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace přijatého sdělení,
- při každé příležitosti průběžně zdokonalovat své komunikační dovednosti,
- vždy si uvědomovat, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé (Vymětal, 2008).

## **2.3. Komunikační kanál**

Komunikačním kanálem je nazvána cesta, kterou volí zdroj pro své sdělení k příjemci. Komunikačním kanálem se přenášejí informace, znaky a symboly (Caywood, 2003).

Komunikační kanál představuje soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. Komunikační kanál je tvořen prostředky umožňujícími umístění, pohyb, distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace,

zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují. Efektivita komunikačního kanálu závisí především na tom, zda příjemce informaci obdrží včas, zda příjemce informaci rozumí a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost (Holá, 2006).

### **2.3.1. Komunikační proces**

Komunikační kanál je jedním z prvků komunikačního procesu. Komunikační proces je soubor informací, komunikačních dovedností a komunikačních aktivit probíhajících v organizaci. Efektivní využití těchto informací, dovedností a aktivit přispívá v organizaci k inovaci, vyššímu výkonu a kvalitě. Komunikační proces lze definovat jako dvousměrný proces výměny informací za účelem dorozumění.

K přerušení tohoto procesu dochází, pokud se účastníci nesnaží o pochopení nebo naopak předpokládají, že si rozumí (Střížová, 2005).

Prvky komunikačního procesu, který vypracovali Shannon a Weaver v roce 1944, jsou:

1. Zdroj, odesílatel
2. Zakódování
3. Sdělení (zpráva)
4. Kanál (médiu, nosič zprávy)
5. Dekódování
6. Šum
7. Příjemce
8. Odpověď (odezva)
9. Zpětná vazba (Caywood, 2003).

Schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty je zobrazeno v příloze A.

Na počátku procesu odesílatel rozhoduje o tom, jaká informace bude komunikována. Odesílatele je možno nazvat také zdrojem. Odesílatel informaci zakóduje. Proces zakódování spočívá v převodu odesílatelových myšlenek do systematické řady symbolů, vyjadřujících odesílatelův úmysl. Při kódování je třeba brát v úvahu, komu je sdělení adresováno a skutečnost, že komunikační proces vždy probíhá za konkrétní situace. Proto je důležité, aby se odesílatel sdělení empaticky vcítil do role příjemce a předvídal, jak asi bude příjemce sdělení dekódovat.

Odesílatel by měl brát v úvahu faktory, které by mohly komunikaci zkomplikovat -jako například používání odborných slov, kterým příjemce nerozumí. Při kódování je tedy nutné dodržovat základní pravidla, mezi něž patří například jasně definovaný záměr, konkrétnost sdělení, srozumitelnost podání, srozumitelnost jazyka, jednoznačnost sdělení atd.

Po zakódování pošle odesílatel informaci komunikačním kanálem příjemci, který informaci dekóduje.

Pokud příjemce rozumí obsahu shodně s mluvčím, dochází k dorozumění, ke sdělení stejného významu. Příjemce je tedy osoba, které komunikátor adresuje své sdělení.

V kterékoliv fázi může být sdělení narušováno komunikačním šumem. Šumy jsou rušivé efekty, které zkreslují zamýšlené sdělení. Komunikační šumy mohou být fyzické (např. hluk), fyziologické (např. vady zraku, sluchu, výslovnosti), psychologické (např. předpojatost, únava) a sémantické (např. jazyková bariéra) (Vymětal, 2008).

Zpětná vazba vede k případnému vzájemnému dorozumění. Příjemce zvažuje, jakou informaci pošle zpět, zakóduje ji a pomocí vybraného komunikačního kanálu ji přenese k původnímu odesílateli, jenž je nyní v roli příjemce. Reakce může potvrzovat přijetí a pochopení původní zprávy, či obsahovat požadavky na její upřesnění nebo doplnění. Zpětná vazba snižuje riziko případných nedorozumění a utvrzuje správnou interpretaci sdělení.

Lze rozlišovat dva základní druhy zpětné vazby - pozitivní a negativní. Liší se ve způsobech provádění a v míře působnosti na příjemce. Pozitivní zpětná vazba je udělována spontánněji, rychleji a s větším zanícením. Pozitivní zpětná vazba je příjemcem většinou přijímána a ovlivňuje jeho další chování. Negativní zpětná vazba je udělována velmi rozdílně a je často ignorována nebo odmítána (Střížová, 2005).

## **2.4. Organizace**

Pojem organizace vznikl z řeckého "organum" a latinského "organon", což znamenalo nástroj, prostředek.

Význam pojmu organizace je velmi široký a v běžné řeči se používá v různých kontextech.

Dle Zieleniewskiho je organizace obecně chápána jako vlastnost celku, složeného z věcí nebo událostí z funkčního hlediska tak diferencovaných, aby při nejmenším většina z nich se mohla přičiňovat o úspěch celku (Vágner a kol., 1991).

Organizace je soubor nebo systém složený z jednotlivců, kteří se společně snaží dosáhnout předem určeného cíle (Komunikace v organizaci, 2009).

Organizace představuje stabilní, ohraničený a relativně uzavřený systém. Organizace jako soustava činností je záměrná, využívá se k dosažení stanoveného cíle. Organizace je uspořádaná prostřednictvím autority a hierarchie autorit.

Specifičnost organizace spočívá ve využití neformálních vztahů a autorit (Sociologie organizace, 2009).

Význam pojmu organizace je značně široký. Dle Tureckiové lze organizaci definovat jako:

- Systém (obecněji uspořádanou věc), vyznačující se určitou vnitřní strukturou (formální a neformální struktury) a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (lidmi nebo skupinami lidí na straně jedné a věcnými nebo technickými faktory na straně druhé, v různých kombinacích obou typů faktorů).

V tomto případě hovoříme o věcném nebo také strukturálním pojetí a používáme označení organizace, respektive organizační soustava.

- Proces, jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle, a to prostřednictvím shromáždění a efektivního využívání všech potřebných a dostupných zdrojů, to je zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních. V tomto smyslu se jedná o činnostní nebo dynamické pojetí a používá se pojem organizování.
- Organizace v hodnotícím významu, tedy vlastně vyjádření o tom, jak efektivně nebo neefektivně organizace funguje a plní tím účel svého vzniku a existence. Systému organizace nebo způsobu organizování přiřazujeme v tomto pojetí určitou vlastnost, jedná se proto o takzvané atributové pojetí a uvádí se míra nebo stupeň organizovanosti (2004).

Tato práce se zabývá především organizací jako systémem. Systémem jsou myšleny instituce, firmy, podniky atd. Jedná se o účelné seskupení lidí, kteří se sdružují a koordinují své úsilí k tomu, aby rychleji a efektivněji dosáhli vytyčených cílů (Komunikace v organizaci, 2009).

Činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi, k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu a vytvoření podmínek pro efektivní fungování organizace je nazvána jako organizování. Organizování je druhou důležitou funkcí úspěšného řízení organizace. Prvotní je řízení organizace - druhotné je organizování. Organizování může v subjektu podniku vyvolat mnoho různorodých aktivit a vztahů:

- napomáhá udržet pořádek v organizaci a tím zabraňuje vzniku chaosu,
- vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek s definovaným odpovědným vedoucím,
- organizováním je možné vytvořit organizační strukturu, která funguje jako samočinný řídicí systém,



- vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem a tím oficiálně stanovuje vztah mezi organizačními jednotkami i mezi zaměstnanci a tím zefektivňuje fungování jednotlivých jednotek,
- každým organizováním se však potlačuje určitá svoboda, volnost v chování lidí, proto musí být i organizování podřízeno komplexnímu cíli organizace (Dědina, 1996).

### **3. Typologie komunikačních kanálů v organizaci**

Jednotlivé komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou ale také schopností prezentovat a reprezentovat organizaci (Mikuláščík, 2003).

Komunikační kanály v organizaci se mohou také dělit dle různých hledisek. V této kapitole je uvedena základní typologie komunikace z hlediska komunikačních kanálů, typologie komunikačních kanálů i rozdělení komunikačních kanálů podle úrovně formalizace.

#### **3.1. Typologie komunikace z hlediska komunikačních kanálů**

V rámci jedné organizace obvykle existuje z hlediska komunikačních kanálů komunikace sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální.

Sestupná komunikace směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším, čili od nadřízeného k podřízenému. Tento druh komunikace je zahájen nejvyšším vedením organizace a je předáván dál řetězcem příkazů (Komunikace v organizaci, 2009). Sestupná komunikace je realizována například pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, prohlášeními, procedurami, manuály, organizačními směrnici, příkazy, řízenou dokumentací, interními publikacemi, zápisy z porad, popisy práce, instrukcemi nebo příkazy v písemné i ústní formě (Vymětal, 2008).

Komunikační kanály u sestupné komunikace mohou být seřazeny podle své účinnosti:

1. Spojení řečové a psané informace.
2. Pouze řečová informace.
3. Pouze psaná informace.
4. Informace na nástěnce.

Uvedené řazení je provedeno podle účinnosti od nejvíce k nejméně účinnému (Komunikace v organizaci, 2009).

Vzestupná komunikace zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu, čili od podřízeného k nadřízenému. Je realizována například diskuzí na poradách, schůzích a konferencích nebo schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků (Vymětal, 2008). Vzestupná komunikace je proces, při kterém jsou nápady, pocity a názory zaměstnanců předávány na vyšší stupně organizace.

Vzestupná komunikace poskytuje managementu potřebné informace pro rozhodování, pomáhá zaměstnancům zmírňovat tlak a frustraci vzniklé z pracovních situací, zvyšuje pocit zaměstnance, že se může podílet na řízení podniku a slouží jako kontrola efektivnosti komunikace ze shora dolů (Komunikace v organizaci, 2009).

Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (například diskuze mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem). Tento způsob komunikace zabezpečuje zejména neformální, spontánní koordinaci činností, nezbytné k efektivnímu fungování organizace.

Někdy je tento způsob komunikace považován za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že týmem jsou všichni spolupracovníci organizace, bez ohledu na momentální funkční či hierarchické zařazení (Vymětal, 2008).

Problémem horizontální komunikace se někdy stává přílišná loajalita určitému oddělení. To může poškozovat organizaci jako celek. Tato situace je posilována v organizacích, které umožňují odměňování na základě soutěžení mezi skupinami (Komunikace v organizaci, 2009).

Diagonální komunikace je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Používá se, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace. Probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu (Vymětal, 2008).

Diagonální komunikace obchází mocenskou hierarchii rozšířenou v organizacích. Uvedený směr komunikace může vyvolávat v organizaci konflikty a

nedorozumění. Přesto je často používán. Jeho výhoda spočívá ve velké rychlosti sdělování informací (Winkler, 1998).

### **3.2. Všeobecná typologie komunikačních kanálů**

Komunikační kanály umožňují efektivní distribuci a sdílení informací. Druhy komunikačních kanálů lze dělit podle několika hledisek:

#### **1. Podle směřování informace**

a) interní – slouží ke vzájemné komunikaci mezi členy organizace. Komunikace probíhá mezi spolupracovníky, vedoucími a podřízenými pracovníky, mezi jednotlivými odděleními apod. Vzájemně propojuje jednotlivé činnosti na různých stupních řízení, proto má důležitou funkci pro fungování každé organizace. Základním předpokladem interní komunikace v organizaci je přesně daná organizační struktura, v rámci které ke komunikaci dochází. Účastníky komunikačního procesu jsou jednotlivci.

b) externí – propojují členy organizace s vnějšími subjekty. Organizace komunikují s jinými organizacemi, se svými externími spolupracovníky, se svými zákazníky (občany), úřady, vládou, médii, společnostmi apod.

#### **2. Podle počtu příjemců informace**

a) individuální – sem patří například běžné telefonní spojení, či individuální schůzky

b) skupinové – určené pro skupiny příjemců hromadně distribuovaných dokumentů, patří sem i internetové stránky atd.

#### **3. Podle úrovně formalizace**

a) formální

b) neformální (Svozilová, 2006).

Komunikační kanály v organizaci se mohou dělit také na přímé a nepřímé.

Přímé komunikační kanály zahrnují komunikaci mezi pracovníky. Umožňují bezprostřední interakce a výměnu informací, pocitů a emocí a okamžitou zpětnou vazbu. Přímá komunikace je nejpoužívanější formou komunikace, je podpořena

neverbální komunikací, která pomáhá umocnit význam sdělení a příjemci také usnadňuje vnímání. Mezi nejefektivnější přímé komunikační kanály patří schůzky neboli mítinky.

Nepřímé komunikační kanály jsou chápány jako komunikace prostřednictvím médií. Do této kategorie se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků. Výhodou nepřímých komunikačních kanálů je schopnost poměrně rychle předat stejnou informaci většímu počtu příjemců bez ohledu na to, kde se nacházejí. Nevýhodou je pak menší příležitost pro dvousměrnou komunikaci a pomalejší zpětná vazba. Mezi nepřímé komunikační kanály lze řadit např. masová média, personální časopisy, informační nástěnky a informační technologie (Holá, 2006).

V organizaci se lze setkat s velkým množstvím rozdílných komunikačních kanálů. Kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat organizaci. Výběr kanálů bývá ovlivněn kulturou organizace. Mikuláščík uvádí tyto možné komunikační kanály uplatňované v organizaci:

- rozhovor tváří v tvář
- skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář
- vzdělávání – přednáška, video, knihy a další vzdělávací prostředky
- podnikové noviny a časopisy
- nástěnky
- externí komunikace s partnery a zákazníky
- kolektivní vyjednávání
- dopisy
- písemné zprávy
- telefonování, telefonické porady
- faxy, telegramy
- dotazníky, průzkum mínění
- oběžníky, metodické pokyny, předpisy

- emaily, internet, elektronická porada
- činy
- podnikové obřady a tradice
- reklama
- public relations (2003).

### **3.3. Typologie komunikačních kanálů podle úrovně formalizace**

Informace probíhající komunikačními kanály mohou mít dle úrovně formalizace formální i neformální podstatu.

Formální komunikační kanály vyplývají z organizačního uspořádání podniku, z organizačních a řídicích vazeb (Charvátová, 2009).

Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem horizontálním, vertikálním a diagonálním. Toky formální komunikace je možné popsat, zdokumentovat a řídit, je možné vytvořit pro ně normy a předpisy a nadále je hodnotit. Komunikační partneři, komunikační situace, komunikační obsah a kanály jsou určené a upravené organizačními a metodickými pravidly a vztahy. Je to postup namířený směrem dolů – od lidí na vyšší řídicí úrovni k lidem, kteří jsou na nižším stupni řídicí hierarchie. Organizační struktura determinuje skutečnost, kdo by měl s kým komunikovat (Szarková, 2002).

Dle odborníků formální komunikace vždy vychází ze sítě formální autority v organizaci nebo z potřeb vykonání nějakého skupinově zadaného úkolu. Když v zaměstnání nadřízený zadává svým podřízeným úkoly nebo práci, pracovník podává zprávu o řešení problému nadřízenému, všichni používají více méně formální, předem stanovený postup (Winkler, 1998).

Formální komunikace má za cíl jednak informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, jednak jim přiblížit vnitřní chod organizace. Tím pracovník pronikne do jemností organizační struktury, ztratí pocit anonymity, stane se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro organizaci důležitý i on sám a že i jeho názor má odpovídající význam. Tato identifikace pracovníka s organizací má za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon (Vymětal, 2008).

Formální vztahy jsou vymezené určitými neosobními pravidly. Přístup člověka k člověku je veden vnějšími skutečnostmi, jako je jeho moc, autorita nebo sociální pozice. Základem formálních vztahů je obvykle symbolická vzdálenost mezi lidmi, vnější úcta, v rovině jazykové vykáni a pouze určitá konverzační témata (Mašek, 2003).

Formální organizační struktura je obecně chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Jestliže označíme nějakou organizační strukturu jako „formální“, ještě to neznámá, že všechno je zásadně nepružné nebo omezené. Formální organizační struktura může vytvářet takové prostředí, které podporuje dosažení skupinových cílů. Formální organizační struktura musí být pružná. Měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem. Individuální úsilí však musí být usměrňováno tak, aby bylo v souladu s cíli skupiny a firmy. Stavba formální struktury přímo ovlivňuje vlastnosti struktury neformální (Vaculka, 2002).

Formální komunikace je tím typem komunikace, který je zachycen v nejrůznějších manuálech chování zaměstnanců v organizaci vůči sobě navzájem a hlavně vůči klientům organizace (Tureckiová, 2004).

Obsahem formální komunikace jsou standardy, návody, delegované úkoly, instrukce, pravidla, směrnice, nařízení, informace o firmě, informace o výsledcích ad. (Charvátová, 2009).

Ale organizaci nelze chápat jen jako soustavu oficiálních vztahů, které se řídí předpisy a jasně definovanými pravidly. Kromě těchto vztahů totiž v organizaci existují i další lidské vztahy, vztahy neformální, stejně významná jako formální komunikace je tedy i komunikace neformální.

Neformální komunikace vzniká z vlastní vůle zaměstnanců a není upravena žádnými formálními předpisy. Na jejím základě vznikají a jsou udržovány neformální vztahy v organizaci. Tyto vztahy se prolínají celou organizací, jsou neorganizované a neorganizovatelné, spontánní. Jsou založeny na vzájemných sympatiích, postojích, názorech a určitém výběru, kde se promítá stupnice hodnot jednotlivců. Vznikají v důsledku soužití a spolupráce lidí. V neformálních

komunikačních kanálech šířící se informace představují komunikační síť, sestavenou z náhodných osobních kontaktů. Mohou se tak šířit zprávy a informace spolu s osobními výklady, podezřeními a všemi druhy zkreslených informací (Fiedler, 2009).

Neformální organizační strukturu lze charakterizovat jako jakékoli společné osobní aktivity postrádající vědomí společného účelu, a to i tehdy, jestliže přispívají k dosažení společných výsledků (Vaculka, 2002).

Do neformální komunikace patří například zvěsti, fámy, či pomluvy.

Optimální míra formální a neformální komunikace v organizaci závisí na mnoha faktorech, např. na druhu činnosti organizace, její velikosti, uplatněné organizační struktuře, vnitřních vztazích atd.

Příbuznost formální a neformální struktury není náhodná. Mezi těmito dvěma strukturami existuje vzájemné ovlivňování, a dokonce i vzájemný přechod. Neformální struktura mnohdy zastává funkci struktury formální. Jedná se hlavně o situace, které jsou mimořádné, a tím i ve formální struktuře nepopsatelné. To však platí jen tehdy, jsou-li zájmy obou podobné. Naopak, v určitých situacích může neformální struktura působit negativně. A to v případech, kdy je formální struktura špatně postavena nebo řízena, například při nesprávných postojích vedoucích pracovníků nebo při nesprávných postupech odměňování (Podnik jako sociální systém, 2010).

Základní rozlišení mezi informacemi plynoucími formálními a neformálními kanály uvádím v tabulce v příloze B. Podrobnější charakteristiku neformální komunikace popisují v následující kapitole.



#### **4. Charakteristika a způsob přenosu a toku informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace**

Neformální komunikace probíhající neformálními komunikačními kanály je volně definovaný pojem, je často považována za zbytkovou kategorii v organizační teorii. Neformální komunikační kanály existují v každé organizaci. U koordinačních aktivit je neformální komunikace tou, která zůstává, když jsou eliminována a vyřazena všechna pravidla a hierarchie (Kraut a kol., 2002). Může vést i napříč formální organizační strukturou a je vyjádřením a prostředkem naplňování sociálních potřeb lidí ve firmě (Szarková, 2002).

Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech patří mezi nejrychlejší metody komunikace v organizaci. Je to komunikace neschválená, není předem určená vztahy v hierarchické mocenské struktuře. Informace se nejčastěji vyměňují prostřednictvím setkání a rozhovorů. Tato metoda umožňuje zprostředkování velkého množství informací (Charvátová, 2009). Také Suzanne Crampton se ve svém výzkumu opírá o skutečnost, že se neformální komunikace v organizaci šíří rychle, nekontrolovatelně a jakmile začne, je často velmi těžké ji zastavit. Neformální komunikace se objevuje v celé organizaci a rozšiřuje se všemi směry. Suzanne Crampton také udává, že neformální komunikace je nevyhnutelnou součástí organizace a neformální komunikační sítě jsou přirozeným důsledkem interakce lidí (1998). Pro zaměstnance organizace je neformální komunikace nezbytnou nutností, protože je pro její účastníky vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou, nekladoucí na komunikující žádné nároky (Vymětal, 2008). V některých organizacích využívají vedoucí pracovníci neformální komunikaci k tomu, aby předali informace, které jsou velice citlivé na to, aby byly zveřejněny oficiální cestou (Komunikace v organizaci, 2009).

Neformální komunikace bývá v organizaci velmi častou komunikací, nejčastěji probíhá mezi osobami, které k sobě mají fyzicky nejbližší. Na základě provedeného průzkumu Kraut uvádí, že v organizaci probíhá neformální organizace nejčastěji v rámci jednoho oddělení, či jedné skupiny osob. V závěru svého průzkumu tento poznatek potvrzuje a dochází k závěru, že neformální komunikace

zprostředkovaná fyzickou blízkostí má zásadní význam pro koordinaci práce v organizaci a právě neformální setkání podporuje plánování ve skupině (Kraut, 2002).

Avšak tím, že informace prochází neformálními komunikačními kanály, bývají většinou zkreslené. Každý jednotlivec totiž informaci porozumí jiným způsobem a pak ji subjektivně interpretuje. Tato informace je pak ovlivněna subjektivním pohledem každého jedince. Ke zkreslení informací může dojít také změnou stupně intenzity při zprostředkovávání informací, např. používáním silnějších výrazů nebo neverbálních gest.

Při předávání těchto informací také chybí ověřování věrohodnosti a záruka úplnosti a vyváženosti informací (Vymětal, 2008).

Jak již bylo v této práci uvedeno, do neformální komunikace patří například zvěsti, fámy, či pomluvy. Fámy, pomluvy a podobné komunikační prostředky jsou v podstatě dílčí informace, které nemohou být ani vyvráceny, ani popřeny osobní zkušeností jednotlivce (příjemce). Individuální přístup k fámě je závislý na důvěře příjemce ve zdroj sdělení, na důvěře v individuálního odesílatele (zprostředkovatele) a na potřebě fámě uvěřit. Kolující fámy a pomluvy způsobuje především neinformovanost v organizaci a nefungující interní komunikace v organizaci (Vymětal, 2008). Interní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení organizace, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesu nutných pro fungování organizace. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací probíhající ve všech směrech organizace (Holá, 2006).

Výzkumem probíhajícího v této oblasti bylo zjištěno, že lidé neformální informace považují za negativní jev, nicméně shledávají tyto zavádějící informace za lepší, než kdyby neobdrželi informace žádné (Komunikace v organizaci, 2009).

## 4.1. Neformální struktura vztahů v organizaci

V organizaci existuje struktura neformálních vztahů, na jejichž základě se vytváří primární nebo sekundární vazby mezi členy. Neformální struktura vztahů je síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují. Tyto vazby tvoří neoficiální, sociální kontrolní a regulační aparát chování jedince v organizaci.

Neformální vztahy mohou být vřelé, emocionálně podložené, neřízené vnějšími pravidly, ale naopak vedené osobním rozhodnutím, zájmem a motivací. Neformální vztah obvykle znamená symbolickou blízkost, společně sdílenou imunitu, v rovině konverzační tykání a celou škálu témat, která mohou a jsou předmětem rozhovoru. Základem neformálních vztahů, mimo jiné velmi důležitou i pro sociální pracovníky, je i osobní pomoc jednoho člověka druhému (Mašek, 2003).

Neformální vztahy v organizaci zahrnují:

1. přirozené reakce pracovníků na oficiální příkazy manažerů, jejich podporu nebo odmítání,
2. neformální vztahy mezi jednotlivými odděleními,
3. strategie budování kariéry jednotlivých pracovníků,
4. existenci neformálních skupin v organizaci,
5. působení neformálních zájmových skupin jako jsou kliky a kabaly,
6. činnost odborů v organizaci atd.

Neformální vztahy v organizaci vznikají zpravidla z osobních kontaktů mezi členy organizace. Utvářejí se v časté interakci v práci i v mimopracovní době.

Neformální setkání při různých mimopracovních příležitostech mohou vést k upevňování vztahů mezi členy organizace a k budování organizační kontroly nad chováním svých členů.

Charakter neformálních vztahů v organizaci určují formálně předepsaná a jasně formulovaná pravidla (Formální organizace, 2010).

Struktura neformálních vztahů vzniká a rozvíjí se na základě následujících principů:

- Cíle, hodnoty a normy. Stanovení cílů, vznik hodnot a norem ve skupině slouží k celkové orientaci členů, regulaci jejich jednání a identifikaci skupiny.
- Hierarchie autoritativních vztahů. V neformálních skupinách se vydělují jedinci s větší prestiží a autoritou, kteří mají ve vztahu k ostatním dominantní postavení. Tato hierarchie na základě autority a prestiže není však jednoznačně stanovena. Ve skupině může být vůdce jeden, ale i více, zpravidla se vůdcové profilují v různých oblastech fungování skupiny (reprezentant, koordinátor, stěžovatel apod.).
- Komunikace. Neformální komunikační síť má vlastní zdroje informací i kanály, jimiž se informace šíří. Tato neformální síť respektuje neformální strukturu, šíření informací je velmi rychlé, pružné a operativní.
- Kontrola sankce a sankciování. Jednání členů neformálních skupin je soustavně kontrolováno a hodnoceno. Jedinec musí svou skupinovou příslušnost neustále potvrzovat. Jednání ve prospěch skupiny je odměňováno především zvyšující se prestiží člena, jednání vybočující z přijatých norem je trestáno projevy nevole i sociální izolací (Nový, 2006).

Neformální vztahy ve skupině jsou objektivně měřitelné pomocí metody zvané sociometrie. Autorem je americký psychiatr Jacob Moren. Metoda je založena na tzv. sociopreferenčních výpovědích vztažených k určité situaci. Na základě této metody jedinec v rámci zkoumané skupiny volí hypoteticky partnera pro určité situace – např. pro spolupráci na určitém úkolu, pro trávení volného času apod. Kromě pozitivních voleb jsou vyžadovány také volby negativní, tj. jedinec má uvést, s kým ze skupiny by naopak nechtěl spolupracovat na úkolu, trávit volný čas atd. Kladené otázky, které jsou označovány jako kritérium volby, jsou voleny podle toho, jaká struktura skupiny má být zjištěna, co je cílem výzkumu. U každého člena skupiny se pak spočítá počet kladných a záporných voleb, které kvantitativně odrážejí míru sympatií, míru uznávanosti atd. ze strany ostatních.

Výsledky sociometrického šetření mohou být v praxi poměrně užitečné, protože mohou odhalit konflikt mezi formální a neformální strukturou, existenci uzavřených podskupinek, nebo mohou být podkladem pro restrukturalizaci neproduktivních týmů (Lukášová, 2010).

Na základě neformálních vztahů vznikají neformální skupiny v organizaci.

## **4.2. Neformální skupiny v organizaci**

Pojem skupina není v sociálních vědách definován jednotně. Nejčastěji je však vymezován jako soubor dvou nebo více lidí, který se vyznačuje určitými charakteristikami:

- percepce – každý člen má o každém jiném členu dostatečně zřetelný dojem, tj. členové skupiny se vzájemně znají a vnímají se jako členy skupiny,
- vzájemnou interakci – vzájemné působení a vzájemná závislost,
- společnou identitou – vědomí členů, že k sobě patří, prožívání „my“ (Lukášová, 2010).

Neformální skupina je skupina založená na síti citově podmíněných sociálních vztahů, které nejsou zevnějšku předepsány a které se utvářejí spontánně (Lukášová, 2010). Neformální skupiny mohou vznikat na základě vytvoření blízkých, citových vazeb mezi kolegy na pracovišti, jsou spojené určitými společnými zájmy. Jsou to přirozené sociální útvary, které vznikají v rámci delší dobu trvajícího pracovního prostředí jako reakce na lidské potřeby sociálních kontaktů (Winkler, 1998). Do těchto skupin je pracovník začleněn celou svou osobností a je silně spjat s rolemi a normami takové neformální skupiny. V neformálních skupinách převládá vysoká míra soudržnosti, vyplývající ze shody sdílených hodnot a norem nebo z vědomí vzájemné užitečnosti členů (Nový, 2006).

Mezi znaky neformálních skupin patří:

- hierarchie autoritativních vztahů
- systém neformálních norem jednání
- struktura komunikačních vztahů

- soustava odměn a postihů.

Tyto znaky se ve většině případů mohou uplatnit i ve formální struktuře organizace (Podnik jako sociální systém, 2010).

Mezi významné faktory členství v neformálních skupinách v rámci organizace patří:

1. Zaměstnanecká pozice a funkce. Neformální vztahy se s větší pravděpodobností rozvíjí mezi lidmi na přibližně stejné funkční pozici v organizaci.
2. Členství v neformálních skupinách také ovlivňuje faktor pracovně ekologický. Neformální skupiny se častěji vytváří z osob, které pracují blízko sebe nebo se z pracovních důvodů často stýkají. Silné neformální vztahy například vznikají na detašovaných pracovištích.
3. Významný faktor je časová struktura činnosti v organizaci.

Typy neformálních skupin v organizacích mohou být:

1. Kruhy přátel - Neformální skupiny mohou vznikat na základě vytvoření blízkých, citových vazeb mezi kolegy na pracovišti. Do těchto skupin je pracovník začleněn celou svou osobností a je silně spjat s hodnotami a normami takové neformální skupiny.
2. Kliky - Jiný typ neformálních skupin v organizaci tvoří zájmové skupiny. Pokud společným zájmem lidí je prosadit v organizaci svůj vliv tím, že budou rozvíjet a šířit hodnoty a normy organizačního chování, které jsou v rozporu s dominantními hodnotami a normami, jedná se o existenci neformálních klik. Kliky jsou obvykle zaměřeny proti nadřízeným manažerům.
3. Kabaly - Jsou neformální zájmové skupiny, jejichž členové chtějí prosadit svůj organizační vliv tím, že budou rozvíjet a šířit hodnoty a normy organizačního chování, které podporují a jsou v souladu s dominantními hodnotami a normami v organizaci. Kabaly většinou tvoří mladší pracovníci, kteří usilují o kariérní postup. Kabaly jsou zaměřeny na podporu nadřízených (Formální organizace, 2010).

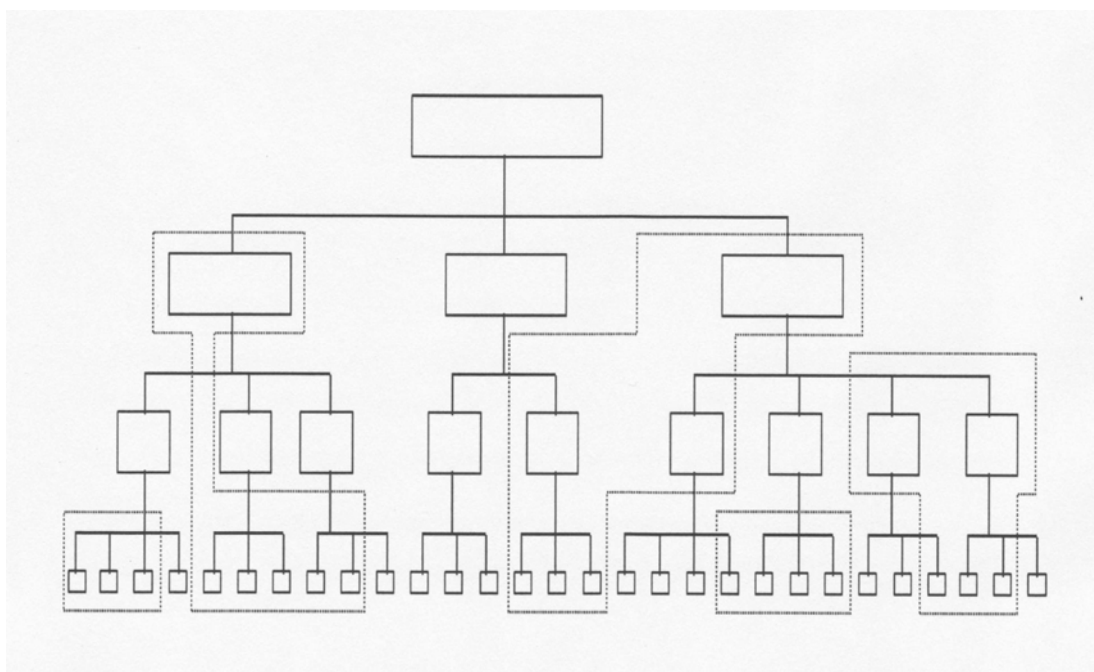
Činnost členů uvnitř skupiny i vztahy k jiným skupinám reguluje systém neformálních norem. Tyto normy jsou nepsané, zpravidla vytvořené na základě

dlouhodobého vývoje a bývají velmi respektované. Projevují se třeba ve vztazích mezi členy skupiny (oslovování, důvěra, vzájemná pomoc), v míře respektování a dodržování formálních norem (dodržování pracovní kázně, pracovní doby), nebo v míře dosahovaného pracovního výkonu (Podnik jako sociální systém, 2010).

Neformální skupiny stanovují pro své členy pravidla chování, formují normy vycházející ze soustavy idejí a hodnot. Význam neformálních skupin v organizaci lze spatřovat v tom, že usnadňují sociální komunikaci, provádějí částečnou sociální kontrolu a silně ovlivňují formování postojů norem a hodnot, které vytvářejí celkovou kulturu organizace (Nový, 2006).

#### 4.2.1. Neformální struktura skupin

Neformální skupiny mohou také vznikat „skrz“ různé pracovní skupiny, mohou „prorůstat“ formální strukturu organizace různými směry. Také uvnitř jedné pracovní skupiny může na základě osobních, přátelských kontaktů vzniknout několik neformálních skupin. V organizaci tedy může existovat ještě neformální struktura se svými komunikačními kanály. Znázornění neformálních skupin – tak, jak mohou vznikat ve formální struktuře organizace, uvádím na obr. č. 1 (Lukášová, 2010).



Obr. č. 1: Znázornění neformálních skupin ve formální organizaci

Neformální struktura skupiny vzniká v procesu utváření vztahů ve skupině. S tím, jak se lidé ve skupině poznávají, ukazují se postupně rozdíly mezi jednotlivci – ukazuje se, kdo se prosazuje a kdo se spíše podřizuje, kdo je jak kompetentní, iniciativní atd. Tento proces bývá charakterizován jako proces diferenciací členů skupiny. Z neznámé anonymní osoby se pro ostatní stává člověk s určitými vlastnostmi, určitým chováním. Výsledek vzájemného poznání se pak promítá do vzájemných vztahů, které se postupně stabilizují. Vznikající vzorce vztahů tvoří skupinovou strukturu.

Každý člen skupiny má ve skupině svou pozici. Pozice je daná všemi aspekty svého působení ve skupině – tím, jak se člen chová při styku s ostatními, jak ho ostatní vnímají, jak je odborně zdatný. V neformální struktuře získává člověk svou pozici v procesu vzájemné interakce s ostatními členy skupiny (Lukášová, 2010).

### **4.3. Neformální komunikační síť**

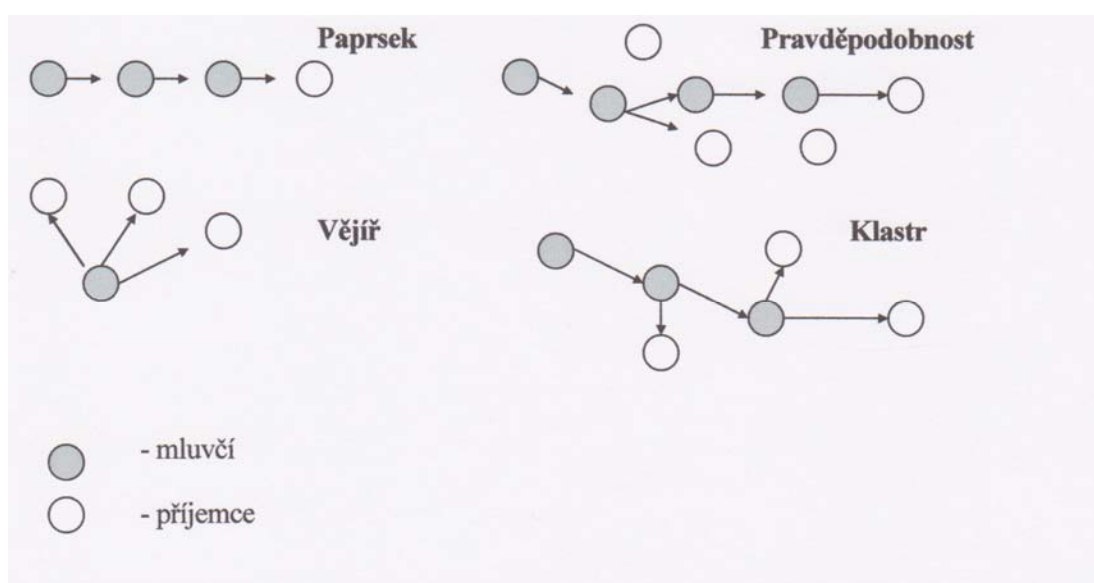
V organizaci mohou také vznikat neformální komunikační sítě. Některé skupiny, v závislosti na jejich velikosti, mohou mít více než jednu takovou neformální komunikační síť. Síť se mohou dokonce překrývat. Komunikační sítě jsou prostředkem k budování rolí a vzájemného očekávání členů skupiny. Komunikační sítě umožňují spolupráci jednotlivých členů mezi sebou (Mikuláščík, 2003).

Neformální komunikační sítě jsou charakteristické tím, že se do komunikace aktivně zapojují jen někteří členové organizace. Ostatní se podílejí spíše pasivně. Většina významných a pro život organizace důležitých informací je sdělována právě tímto způsobem.

Neformální síť mají podobu paprsku, vějíře, klastru a pravděpodobnosti. Paprsek znamená, že jeden neformální mluvčí předává informaci dalším mluvčím, kteří ji nakonec předávají jednomu příjemci. Vějíř je podobný paprsku s tím rozdílem, že jeden mluvčí předá informaci několika příjemcům. Klaster představuje



typický komunikační neformální hrozen, kdy někteří členové sdělují zprávy vybraným spolupracovníkům, až je informace infiltrována mezi všechny ostatní členy. Obdobou klastru je pravděpodobnost, která je charakteristická tím, že nejsou informováni všichni členové skupiny. Neformální komunikační sítě jsou znázorněny na obr. č. 2 (Winkler, 1998).



Obr. č. 2: Znázornění neformálních komunikačních sítí

#### 4.4. Výskyt neformálních komunikačních kanálů

K výměně neformálních informací dochází především v oblasti vědy. Jak jsem uvedla již v úvodu této práce, k velkému rozvoji vědních disciplín začalo docházet ve 20. století. Ke konci 20. století neformální vědecká komunikace začala díky internetu využívat hlavně elektronické prostředí.

Další oblast, ve které se hojně vyskytují neformální komunikační kanály, představují neziskové sektory. Neformální vztahy jsou zde upřednostňovány před „studenou formalizací“. V neziskových organizacích je zastoupena emotivní složka více než složka racionální.

Výskyt neformálních komunikačních kanálů v těchto oblastech dále přibližují v následujících podkapitolách.

#### 4.4.1. Neformální komunikační kanály v oblasti vědy

Současná doba je charakteristická setkáváním vědců i bez překonávání geografických vzdáleností. V minulosti vzdálenost mezi vědci a vědeckými pracovišti představovala překážku pro vědecké zkoumání. S rozvojem internetu a některých dalších nových technologií se geografické rozdíly mažou a postupně mizí.

Charakteristiky vědecké komunikace se postupně mění a vyvíjí. Vývoj vědecké komunikace započal již v pravěku a části středověku, kde ve vědě převažuje pouze ústní podání. Po vynálezu knihtisku nabývají na významu tištěné dokumenty – nejprve především knihy. Vědecká komunikace a její jednotlivé formy se začaly formovat v průběhu 17. století a vyvíjí se až do současnosti. Od 17. století začínají hrát významnou roli vědecké časopisy. Od r. 1665 vznikaly první vědecké časopisy ve Francii a v Anglii, první specializované vědecké časopisy začínají vznikat od roku 1820 (Slámová, 2010a). V současné době tradiční vědecké sdělení, neboli časopisecký článek, je sice stále „zlatým standardem“ komunikace mezi vědci, nicméně je stále více doplňováno a místy i nahrazováno novými komunikačními médii, která s sebou přinášejí procesy elektronizace, digitalizace a přibližování internetu stále většímu množství lidí jak co do fyzické dostupnosti, tak z hlediska možnosti jeho využívání a spoluvytváření (Papíková a Papík, 2007). Soudobá vědecká komunikace vede k diskusi a následně k dalšímu výzkumu. Publikování ve vědeckých časopisech není jediným způsobem zprostředkování vědeckých poznatků výzkumů. Je jím také osobní korespondence, vyměňování podkladů pro články před publikováním a rozesílání separátů publikovaných prací. Tyto prostředky vědecké komunikace existovaly a existují i v době elektronického vydávání.

V současnosti dochází ke změnám především v oblasti neformální výměny informací mezi vědci. Tato výměna se přesouvá spíše do elektronického prostředí (Planková, 2006). Gresham v závěru svého výzkumu uvedl, že technologie a komunikace v elektronickém prostředí změni budoucnost vědecké komunikace. Neformální vědecké sítě ovlivní především elektronické konference. Použití výpočetní techniky povede k rozšiřování a zlepšování vědecké komunikace

(Gresham, 1994). Tradiční tok vědecké komunikace založený na postupných, vzájemně navazujících krocích s dlouhými časovými prodlevami mezi jednotlivými instancemi se postupně přesouvá do virtuálního prostoru charakterizovaného žádnými, nebo relativně malými časovými i fyzickými omezeními (Papíková a Papík, 2007). Od roku 1989 dochází ke kooperaci vědců a k delimitaci jejich činnosti, snižuje se provázanost s literárními díly (narůstají neliterární zdroje), existuje velmi malá jednotnost v publikování odborných článků, narůstá kolektivizace děl a dochází ke globálnímu sdílení zdrojů. Vytváří se informační společnost, kdy všechny toky informací budou mít elektronickou podobu a budou všude dostupné. Věda je v současné době integrovaná a velmi diferencovaná. Lidské poznání je dnes tak složité, že se jednotliví vědci musí stále úžeji specializovat, aby znali svou profesi do potřebné hloubky. Kromě tohoto prohlubování jednotlivých vědeckých disciplín dochází ke vzniku nových věd stojících na rozhraní několika disciplín a vyžadujících znalosti několika hraničních oborů. Jednotlivé vědy tak nejsou striktně odděleny, ale jejich poznatky se uplatňují ve více oborech. Vědci musí počítat s masivním nástupem počítačových technologií do vědy (Slámová, 2010a). Již v roce 1993 Hiltz a Turoff ve svých diskuzích o sociálních dopadech počítačově zprostředkované komunikace poukazují na skutečnost, že elektronické sítě povedou k otevřenější formě neviditelných setkání s širší účastí a k rychlejší výměně informací, která povede k většímu rozvoji komunikace mezi specialisty. Také Cronin uvádí, že s rozvojem počítačových technologií vědci stále častěji komunikují pomocí této technologie (Gresham, 1994), zejména prostřednictvím internetu. Komunikace prostřednictvím internetu usnadňuje a urychluje předávání informací. Díky počítačům dochází k rychlé výměně informací, zmenšují se rozdíly mezi formální a neformální informací. V době digitalizace a elektronického publikování je důležitá forma elektronické výměny odborných textů ve formě preprintů a postprintů. Elektronická komunikace vědců je podstatným činitelem vývoje celé informační společnosti (Planková, 2006). Elektronické publikování, jeden z hlavních fenoménů vyjadřujících vliv internetu a nových technologií na vědeckou komunikaci, je spojováno s vědeckými časopisy nejen tradičními, ale v poslední době stále více i s volně dostupnými seriály vznikajícími v rámci hnutí za otevřený přístup k vědeckým informacím (Papíková a Papík, 2007).

Problematika vědecké práce s sebou přináší potřebu vědecké komunikace.

Dle Slámové jsou druhy komunikace ve vědě následující:

1. Interpersonální: Běžná interpersonální komunikace přináší vědeckým pracovníkům výhody jako je neformálnost a blízkost vztahů, je považována za velmi efektivní. Možnosti a kvalita této komunikace jsou dané sociálním statutem vědce, sociálním statutem skupiny i kulturním zázemím.

2. Komunikace ve skupinách: Pro dnešní vědu je velmi významné vytváření výzkumných týmů, které sdružují pracovníky jedné profese nebo více profesí s cílem vyřešit nějaký vědecký úkol. Aby tyto týmy mohly efektivně fungovat, jsou rozpracované složité zásady týmové práce, každý výzkumný úkol doprovází týmová dokumentace a významnou roli zde hraje týmový informační systém. O týmové práci ve vědě svědčí např. nárůst kolektivního autorství ve 20. století. Pro 19. století je typická badatelská činnost jednotlivců.

3. Vědecká komunikace na internetu: V současné době dochází k exponenciálnímu růstu internetu, který se postupně stává mocným nástrojem komunikace vědců. Hlavní výhodou internetu je jeho hypertextový charakter, tj. metoda vytváření a vzájemného spojení textů, grafů, vzorců, fotografií, filmů, zvuků – čili zdrojů informací. Dalším rysem elektronické komunikace je postupné převádění nebo souběžné vydávání odborných časopisů (Slámová, 2010a).

Vědci ve svém oboru se často dobrovolně sdružují za účelem výměny informací pomocí neformální komunikace. Při formulování a řešení vědeckých problémů je neformální komunikace velmi důležitá.

Oblast neformální vědecké komunikace doznala díky elektronickému textu a dosahu internetu značných změn a posunula se z místních kuloárů vědeckých setkání a od osobní korespondence mezi kolegy a současně přáteli do virtuálního prostoru bez lokálních, časových i personálních omezení, tj. do kyberprostoru, blogosféry a tzv. Community 2.0 (Papíková a Papík, 2007).

Neformální informační kanály ve vědě jsou následující:

- rychlé (informace jsou maximálně aktuální)
- velmi adresní (ušité na míru příjemci)

- výběr informací je proveden odborníkem, kromě oficiálních informací dochází k výměně „know-how“
- je zde rychlá zpětná reakce - možnost doladování informací, využití nonverbální komunikace apod. (Slámová, 2010a).

Základem neformální vědecké komunikace je rozhovor. Rozhovory jsou formou interpersonální komunikace, ve které se setkají dva lidé a prostřednictvím otázek a odpovědí dosahují svých cílů. Rozhovory se obvykle konají v rámci dvou osob, některé však mohou mít i více účastníků.

U rozhovoru existuje prostor pro zpětnou vazbu a role mluvčího a posluchače se střídají. Vše probíhá v reálném čase a je pravděpodobné, že na své otázky dostane tazatel ihned odpověď. U neformálního rozhovoru se obecné téma volí dopředu, ale konkrétní otázky vznikají až v průběhu komunikace (De Vito, 2008).

K neformální komunikaci využívají odborníci především tzv. invisible college, neboli neviditelné univerzity. Termín „Invisible college“ byl poprvé použit již v 17. století, konkrétně v roce 1660. V tomto roce byla založena Královská společnost v Londýně, která na neformálním základě spojovala tehdejší významné vědce (Ikaros, 2006).

Tehdejší invisible college sdružovala vědce, především matematiky, které spojoval společný vědecký zájem. Členy této invisible college byly například Robert Boyle, John Wilkins, Christopher Wren a William Petty. Dnes se pod pojmem invisible college rozumí především „skupiny elitních, vzájemně provázaných a produktivních vědců z geograficky vzdálených míst, které si vyměňují informace pro sledování pokroku ve svém oboru“ (Zuccala, 2005).

Neviditelné univerzity zajišťují rychlou výměnu informací v porovnání s komunikací formální. Neviditelnou univerzitu reprezentuje společenství odborníků, setkávajících se mimo "kamenné", institucionalizované univerzity na půdě laboratoří, seminářů, konferencí k neformální komunikaci (KTD, 2005).

Univerzita invisible college je „neviditelná“ v tom smyslu, že ve skutečnosti nemá žádné zdi a umožňuje vstup každému, kdo má o spolupráci stejný zájem, bez ohledu na místo, kde dotyčný žije. Pro některé badatele je důvodem ke vstupu do takovéto koleje, vedle společného zájmu, i možnost vzájemné komunikace.

Invisible colleges mají pro vědeckou komunikaci velký význam. Vědci se pomocí invisible colleges dozvídají o nejnovějších objevech a poznatcích. Také je zde možnost navázat zpětnou vazbu s dalším odborníkem a zjistit případné kritické připomínky, nebo také kladný ohlas. Komunikaci je možné realizovat kromě osobních setkání také s pomocí telefonů, emailů, formou elektronických konferencí apod.

Alexandre Caldas, ve své práci zabývající se vlivem elektronické komunikace na neformální výměnu informací mezi vědci a praktiky, došel k závěru, že se tradiční sociální sítě v invisible colleges rozšiřují do digitálního věku. Elektronické prostředí v invisible colleges podporuje na dálku mezinárodní a mezioborové spolupráce vědců (Caldas, 2003). Také S. D. Brunn a S. R. O'Lear ve svém článku poukazují na skutečnost, že různé neformální informace v elektronickém prostředí a komunikace prostřednictvím počítačových technologií mají příznivý vliv pro neviditelné univerzity (1999).

Neformální komunikace mezi členy univerzity, její neviditelnost, může být sledována a popsána pracovníky z oblasti bibliometrie, scientometrie a infometrie (Špála, 2006). Bibliometrie zkoumá kvantitativními metodami různé typy dokumentů (články, časopisy, monografie, patenty). Bibliometrické metody jsou založeny na předpokladu, že dokumenty jsou odrazem stavu vědeckého poznání, myšlení a komunikace znalostí. Scientometrie zkoumá z širšího úhlu pohledu zákonitosti vědecké produktivity a její výslednou prospěšnost. Scientometrie je součástí obecnější vědy scientologie (věda o vědě). Infometrie zkoumá a vyhodnocuje kvantitativní a kvalitativní hodnoty informací získané z různých komunikačních médií. Vzájemný vztah bibliometrie, infometrie a scientometrie vyplývá ze vztahů mezi systémem vědy, knihovnictvím a vědeckou komunikací. Tyto tři pojmy jsou často zaměňovány, rozdíl závisí pouze na způsobu formulace daného problému. Do značné míry se oblast zkoumání těchto disciplín překrývá, všechny považují dokument jako důležitý objekt svých měření. Infometrické studie, založené na zkoumání dokumentů, jsou v podstatě studiemi bibliometrickými. Jednotlivá hlediska se odlišují úhlem pohledu na výsledky měření a na interpretaci těchto výsledků (Murysová, 2010).

Neformální komunikaci v prostředí neviditelných univerzit představují např. citace, elektronická pošta, telefonní rozhovory, jakož i přednášky nebo diskuse na různých setkáních, které nebyly publikovány. Tato komunikace probíhá neformálním kanálem. Jejím charakteristickým rysem je, že je mnohem více interaktivní, než komunikace formální a bývá obvykle orálního charakteru (Špála, 2006).

Cílem neviditelných univerzit je nejen předávání důležitých informací co nejrychleji, ale také poskytnout odborníkům, které spojuje společný zájem, možnost podílet se bez ohledu na místo, kde žijí či pracují, na řešení společných problémů (KTD, 2005).

Neformální komunikace mezi odborníky může probíhat jak v elektronickém prostředí, tak i v prostředí neelektronickém – neboli tradičním.

Mezi tradiční způsoby patří již výše zmíněný rozhovor. Dále to mohou být přednášky, ať už v rámci akademické půdy či na různých konferencích a sympoziích, tzv. plakátová sdělení neboli postery v rámci různých konferencí, které mají sloužit k stručné definici problému a upoutání pozornosti potenciálních zájemců o problematiku a výměna preprintů, což jsou kopie vědeckých článků už připravených pro publikaci v rámci formální komunikace. Preprinty často bývají určeny jen malému okruhu zájemců, přestože představují nejnovější výsledky informací. Už od dob prvních vědeckých časopisů však představovala výměna preprintů jednu z nejdůležitějších forem neformální vědecké komunikace. Mezi tradiční způsoby neformální komunikace patří ale i další způsoby šíření informací, jako je např. šeptanda (Kodýtková, 2007).

V rámci neformální komunikace v elektronickém prostředí jsou to pak NetNews, blog, elektronická pošta a další. NetNews je možno označit jako elektronické konference, e-konference, elektronická fóra, online diskusní skupiny apod. NetNews představují obrovská diskusní fóra, ke kterým má každý přístup bez přihlašování, účastníci mohou číst a kdykoliv odpovídat na příspěvky (Papík, 1998). Elektronické konference významně zvyšují rychlost výměny informací. Harnard přišel již v roce 1993 s hypotézou, ve které tvrdí, že počítačové konference slibují „bližší přiblížení komunikace mezi účastníky k rychlosti myšlení“.

To znamená, že omezení časem a prostorem je překonáváno komunikací zprostředkované počítačem (Gresham, 1994). Blog představuje webovou stránku, která umožňuje registrovaným uživatelům publikovat své názory, myšlenky, poznatky, zkušenosti a webové odkazy k určitým tématům často v podobě krátkých vstupů, jež jsou nejčastěji uspořádány chronologicky od těch nejnovějších po nejstarší (KTD, 2005). Blogy, původně vytvářené uživateli webu jako veřejně přístupné osobní deníky či zápisníky, se dnes zavedly také jako respektovaná platforma pro názory a sdělení profesionálů, vědců a výzkumníků. Technologie blogu může sloužit k organizaci dat různého charakteru a jako digitální úložiště vzájemně propojených dat. Blog je velmi praktický a uživatelsky přívětivý redakční systém umožňující efektivně organizovat původně nelineárně vkládané informace a vytvářet z nich strukturovanou, dobře prohledávatelnou databázi. Je to nástroj vhodný pro komunikaci v týmech a dobrý doplňkový zdroj informací a názorů. Kromě osobních blogů řady renomovaných odborníků se dnes stále více objevují také blogy publikované významnými časopisy (Papíková a Papík, 2007). Nejrozšířenějším prvkem neformální komunikace v elektronickém prostředí je elektronická pošta. Často se první kontakt mezi vědci odehrává právě díky emailu, kdy odborníci žádají například o nedostupný výtisk nějakého článku.

#### **4.4.2. Neformální komunikační kanály v neziskových organizacích**

Neziskový sektor tvoří organizace, které jsou založené na jiných motivech, než ekonomický zisk a veškeré případné zisky vkládají zpět do činnosti organizace.

Základním kamenem je poslání organizace, které vyjadřuje důvod její existence, je cenným vodítkem pro strategické cíle organizace. Nejobvyklejším posláním organizací v neziskovém sektoru je ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti.

Do neziskového sektoru patří například subjekty poskytující veřejné služby, subjekty pracující pro své členy, subjekty financující činnosti ostatních a podobně. Tyto organizace pracují v mnoha veřejně prospěšných oblastech, jako jsou sociální služby, péče o zdravotně postižené, ochrana životního prostředí, kultura a ochrana



kulturních památek nebo sport a rozvoj komunitního života. Různorodost je hlavním rysem a silnou stránkou tohoto sektoru (IKR, 2010).

Právě neziskové organizace jsou charakteristické výskytem neformálních komunikačních kanálů.

Mezi neziskové organizace patří také knihovny. Jestliže mají instituce zajištěny peníze pro své aktivity především ze státního rozpočtu, můžeme o nich hovořit jako o rozpočtových, či příspěvkových organizacích – jedná se právě o knihovny, dále o úřady státní správy a místní samosprávy, školy a další organizace poskytující sociální služby, kulturní a jiné volnočasové vyžití.

Knihovny, čili poskytovatelé služeb pro veřejnost, by měly s uživateli a veřejností komunikovat, neustále informovat o poměrech v organizaci a podmínkách pro její činnost. Jedním ze způsobů komunikace knihovny s uživateli je využití neformálních forem komunikace. Příležitostí takovéto komunikace jsou např. v elektronickém prostředí blogy a sociální sítě. Jejich výhodou je finanční nenáročnost a jednoduchost.

Knihovny a jejich zaměstnanci mohou sociální sítě využívat ve dvou rovinách. Jednak čistě osobně, tj. že si samotní zaměstnanci někde zařídí profily a mohou tak komunikovat se svými známými. Někteří z těchto známých budou pravděpodobně z knihovnického prostředí a postupem času tak může vzniknout určitá neformální skupina, ke které se mohou hlásit další a další knihovníci a knihovnice. Jedná se zkrátka o jednu z mnoha on-line aktivit - podobně jako mohou diskutovat o filmech nebo politice, mohou si povídat i o knihovnictví. Druhou možností je zvolit si přímo nějakou odborně a profesně zaměřenou sociální síť (Rylich, 2008).

Např. služba Facebook je jedna z nejznámějších sociálních sítí na světě a jedna z nejoblíbenějších v České republice. Její hlavní myšlenkou je přenášet vztahy z reálného života do prostředí internetu, kde funguje často jako prostředek komunikace, či udržování vztahů mezi lidmi.

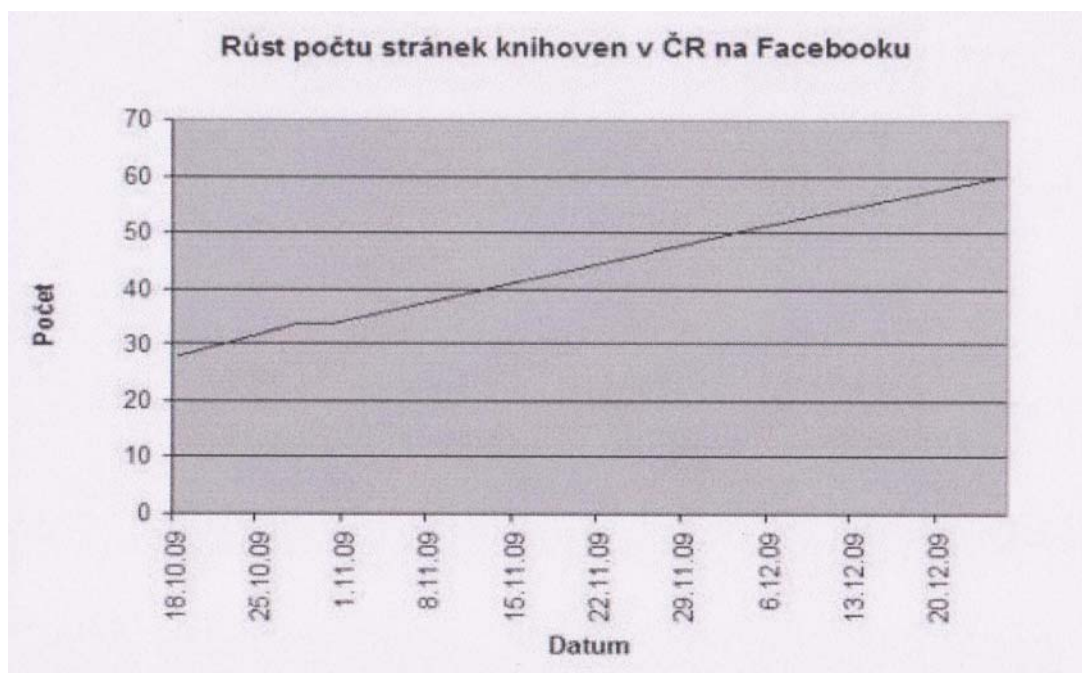
Služba Facebook v knihovně je určena jak pro potřebu a komunikaci uvnitř knihovny - tedy mezi zaměstnanci, tak pro veřejnou potřebu a komunikaci – tzn. je zaměřena na vzájemnou komunikaci knihovny s veřejností.

Základem služby Facebook je možnost vytvoření osobního či uživatelského profilu. V něm je možné zveřejnit osobní a doplňující informace včetně fotografií, videí apod. Tento profil slouží primárně ke snadnějšímu rozeznání a identifikaci osoby. Uživatelé si mohou přidávat ostatní uživatele tzv. mezi přátele, což většinou musí být potvrzeno oběma stranami.

Facebook v současné době umožňuje organizacím a firmám vytvářet tzv. veřejné profily, které se v mnohém podobají osobním profilům. Tímto způsobem lze jednoduše a nenásilně představit knihovnu a její služby, odkázat na webové stránky knihovny, pozvat na události a akce pořádané v knihovně, vystavit fotografie, diskutovat o knihovně a knihách nebo odpovídat na uživatelské dotazy (Weissová, 2009).

Facebook nabízí tedy hned několik možností komunikace, například diskusní fóra, chaty či posílání osobních vzkazů. Umožňuje také vyměňování různých obrázků a animací (Rylich, 2008).

Počet knihoven využívající službu Facebook v České republice i ve světě stále stoupá. Nárůst počtu stránek knihoven v ČR na Facebooku od 18. 10. 2009 do 25. 12. 2009 je zobrazen na obr. č. 3 (Vetchý, 2010).



Obr. č. 3: Nárůst počtu stránek knihoven v ČR od 18.10.2009 do 25.12.2009

Další příležitostí neformální komunikace v elektronickém prostředí jsou blogy. Blog je webová aplikace, která obsahuje chronologicky řazené příspěvky a články umístěné na jedné www stránce. Obvykle bývá umožněno vkládání komentářů k jednotlivým článkům a tedy možnost vyjádřit svůj vlastní názor. Autor příspěvků, tzv. blogger, nepotřebuje k publikování znalost HTML ani jiných formátovacích jazyků, blog může editovat kdykoli a kdekoli, když má přístup k internetu, je zodpovědný za vzhled i obsah blogu, který musí respektovat zákony platné v zemi, kde byl blog vytvořen. Blogger nemusí svůj blog nikomu zpřístupnit, nebo jej může zpřístupnit pouze určité skupině lidí či široké veřejnosti, přičemž ostatní mohou reagovat na jeho příspěvky (KTD, 2005).

Blog je vhodným médiem pro poskytování informací o knihovně, které lze sdílet s mnoha lidmi. Uživatelé i knihovníci tak mohou být informováni o veškerých novinkách ohledně knihovny, ať jde o knihy, akce, služby nebo její provoz. Uživatelé mají šanci vyjádřit svůj názor na věc tím, že se zapojí do diskuze, okomentují nebo ohodnotí počínání knihovny apod. Na tyto komentáře mohou dále knihovníci reagovat, a tím vytvářet dialog mezi knihovnou a uživateli (Weissová, 2009).

Mezi knihovny, které využívají blog k neformálnímu informování veřejnosti, patří Městská knihovna Břeclav. Tato knihovna prostřednictvím blogu informuje o chystaných akcích a aktivitách včetně informací o provozu knihovny a také zde vystavuje fotografie. Na webových stránkách knihovny je umístěna upoutávka na existenci tohoto blogu ve formě [www odkazu](#).

## **5. Popis výhod a nevýhod informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace**

Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech organizace mají mnohá pozitiva, ale i negativa. Je velmi těžké určit, zda převažují výhody, či nevýhody u takovýchto informací. Základní rozlišení výhod a nevýhod informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace uvádím v této kapitole.

### **5.1. Výhody informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace**

Mezi výhody při předávání informací pomocí neformálních komunikačních kanálů patří usnadňování komunikace a udržování soudružnosti v organizaci. Zvýšená neformální komunikace mezi kolegy v organizaci vede k větší spolupráci a spokojenosti (Kraut a kol., 2002). Pomocí neformální komunikace se lépe objasňují oficiální vztahy a lépe se rozšiřují informace, které nelze šířit formou oficiálních kanálů. Přínosem neformální komunikace je aktuálnost, většinou probíhá v konkrétním prostředí a konkrétním čase. Pomocí neformální komunikace si pracovníci utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se v organizaci děje. Další pozitiva u této komunikace jsou spontánnost, interaktivnost a přímost - často se jedná o přímou komunikaci tváří v tvář, ať už s jednou osobou nebo s více osobami. Dalším znakem je větší interaktivita - neformální komunikace dává možnost zpětné vazby i v průběhu komunikace. Neformální struktura je také velmi dynamická. Vztahy se neustále tvoří a vyvíjejí (Fiedler, 2009).

Výzkumy také dokládají, že neformální komunikace pomáhá ulehčit emocionálnímu napětí a snižovat stres a úzkost v situaci nejasných podmínek (Charvátová, 2009). Zejména v těchto podmínkách nejistoty neformální komunikace podporuje organizační a koordinační skupiny, přispívá k soudržnosti pracovního kolektivu, identifikaci pracovníků s organizací atd. (Johnson a kol., 1994).

Neformální vztahy podstatnou měrou přispívají k osobní integritě členů organizace a ovlivňují míru začlenění jedince do její činnosti. Mohou tak zvýšit organizační soudržnost a pracovní výkon.

Neformální skupiny v organizaci udržují kulturní a společenské hodnoty a přispívají k větší spokojenosti účastníků. Neformální skupiny také poskytují sociální postavení a uspokojení, které nemusí být získáno z formálních skupin (Nový, 2006).

Neformální skupiny jsou z hlediska efektivnosti žádoucí, neboť neformální skupina vytváří svým členům sociální zázemí, uspokojuje jejich sociální potřeby, odstraňuje komunikační bariéry a bariéry tvořivosti. Neformální vztahy mezi spolupracovníky mohou tedy podporovat plnění pracovních úkolů (Lukášová, 2010).

Suzanne Crampton v závěru svého výzkumu uvádí, že organizace nemůže efektivně fungovat bez neformální komunikace. Neformální komunikační systém je lidský rozměr organizace, který je veden zaměstnanci ke komunikaci mezi sebou a ke sdílení informací. Neformální komunikace poskytuje služby a informace pro zaměstnance zejména v nejasných a nejistých situacích. Neformální síť mohou být rovněž účinné při vytváření kreativního myšlení při řešení krátkodobých problémů (Crampton, 1998).

### **5.1.1. Přínos neformální komunikace v organizaci v době stability**

Klady neformální komunikace v organizaci se nejlépe projevují v době stability. V organizacích dochází mezi členy k interakcím a k vzájemnému ovlivňování chování. Tyto interakce probíhají také na úrovni neformálních vztahů. Na základě neformálních vztahů je šíření informací mezi členy organizace velmi rychlé, pružné a operativní. Prostřednictvím setkání a rozhovorů lze zprostředkovat veliké množství informací (Charvátová, 2009). Neformální komunikace má zásadní význam pro prosazování a upevňování vnitřních přesvědčení a postojů členů organizace. Mezi členy organizace je zde prostřednictvím neformální komunikace spontánněji a rychleji udělována zpětná vazba. Zpětná vazba je příjemcem většinou přijímána a ovlivňuje jeho další chování (Střížová, 2005).

V organizaci v době stability přichází členové organizace s novými nápady, myšlenkami a plány. Tyto nápady zveřejňují nejčastěji pomocí neformální komunikace, která je méně oficiální a méně zastrašující – lidé tak nemusí mít strach z výsměchu. Jestliže vládne v podniku nebo v pracovním týmu otevřená komunikace, je daleko snazší objevit případné problémy dříve, nežli narostou, a přijmout nápravná nebo preventivní opatření včas. Otevřené předávání nápadů a návrhů je proto pro každou organizaci zdravé (Urban, 2010). Také Kester, Adegbite a Bankole ve své hypotéze uvádí, že pracovníkům by mělo být umožněno vyjádřit své nápady a názory bez strachu z negativních důsledků pomocí neformální komunikace. Komunikace mezi členy organizace by měla dle výsledků této hypotézy probíhat často neformálním způsobem, komunikace má být uvolněná a přátelská (Kester a kol., 2008). Bylo zjištěno, že při prosazování osobních zájmů vnímají a upřednostňují zaměstnanci organizace neformální kanály před formálními (Johnson a kol., 1994).

Neformální komunikace může být pohodlný způsob, jak vysvětlit pracovníkům cíle firmy, nebo třeba důvody některých rozhodnutí jejich nadřízených. V době stability, kdy se v organizaci vytváří větší časový prostor pro komunikaci nadřízených s podřízenými, mohou být neformální diskuze velmi přínosné. Vytváří se harmonické vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které podporují jejich společnou spolupráci (Maslo a kol., 2010). Jde o takovou spolupráci, která umožní vzájemné porozumění a ne jen formální plnění povinností. Pomocí neformální komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Zaměstnanci potom lépe ví a rozumí tomu, co mají dělat a proč. Je to cesta ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé organizace. Je také základem udržování vzájemného respektu jednotlivých zaměstnanců mezi sebou a zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti (Holá, 2006).

## **5.2. Nevýhody informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace**

Velmi důležitým procesem v organizaci je komunikace. Bez komunikace si nelze fungování organizace představit. Komunikace v organizaci se používá

pro sdělování informací s cílem podpory rozhodovacího procesu, motivaci spolupracovníků, k vysvětlování úkolů, řešení problému, určování cílů, poskytování zpětné vazby, hodnocení pracovníků, k manažerskému řízení atd. Její kvalita a efektivnost závisí na její schopnosti předat informaci rychle, adresně a hlavně bez deformací. Pokud komunikace v organizaci nemá jasný řád a pravidelnost s ohledem na druh informace, je informovanost zaměstnanců nedostatečná a zaměstnanci více využívají neformální komunikační kanály. Pokud je úroveň vedoucích pracovníků nízká, tzn. vedoucí pracovníci jsou přepracovaní, zaměřeni více na své vlastní úkoly, neumí dostatečně delegovat, nestíhají kontrolovat výsledky práce svých podřízených a především nepředávají včas nebo úplně informace, rozvíjí se v organizaci tzv. „chodbová komunikace“. Takto získané informace jsou neoficiální a neověřené a informovanost zaměstnanců v organizaci je poté nevěrohodná a neúplná (Charvátová, 2009).

Taková neformální komunikace, která vzniká neefektivním a neadekvátním šířením informací v organizaci směrem dolů vytváří informační vakuum, které způsobuje obavy a nespokojenost. Mnohdy informace šířené v organizaci směrem dolů, tzn. z vyšších organizačních stupňů k nižším, mohou být zcela „překroucené“. Naopak některé důležité informace mohou být vynechány. Nepřesné informace, které neformálními komunikačními kanály probíhají, mohou oslabit formální strukturu organizace, nebo mohou organizaci poškodit (Charvátová, 2009).

Nepřínosná neformální komunikace vzniká tedy především z nedostatečné komunikace v organizaci. Nedostatečná komunikace se zaměstnanci je dle Urbana zdrojem osmdesáti procent všech problémů, které na pracovištích vznikají. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí přesně, co se od nich očekává, jak nejlépe přispět k růstu podnikového výkonu nebo jak nejlépe zvýšit efektivnost své práce. Nemohou ani dobře spolupracovat s ostatními útvary podniku a mohou si o povaze nebo významu jejich práce vytvářet nesprávné názory nebo dokonce předsudky. Jejich výkonnost v důsledku zaostává za jejich potenciálem. Mají-li lidé pocit, že podněty nebo dobře míněné připomínky přicházející z jejich strany jejich vedoucí ignorují či bez vysvětlení odmítají, nebo že je jejich management k čemukoli, co neodpovídá jeho názoru, lhostejný, ztrácejí zájem nejen o dialog s nadřízenými, ale i o jakékoli



vlastní úvahy o zlepšení své organizace. Jakmile k tomu dojde, ztrácí podnik jeden z důležitých zdrojů zlepšení své výkonnosti. Nedostatek informací či nedostatečná vnitřní komunikace vedou téměř vždy i k poklesu spokojenosti, a tím i motivace zaměstnanců (2010).

Nedostatečná komunikace se vyskytuje nejčastěji u velkých společností, ve kterých se tato nedostatečná komunikace spojuje se strukturálními nedostatky. Strukturální nedostatky velkých organizací lze spojovat s některými typickými symptomy, jako například:

- proces rozhodování je pomalý (osoby s rozhodovací pravomocí mají příliš mnoho informací, kritické informace se nedostanou včas ke správným lidem) a jeho kvalita také není dostatečná (vlivem nedostatku informací relevantních pro kvalitní rozhodování)
- organizace nereagují adekvátně na měnící se podmínky prostředí (např. nejsou dostatečně inovativní)
- organizace čelí příliš mnoha konfliktům, které odvádějí pozornost od strategicky důležitějších záležitostí (Vizjak, 2009).

Důsledky nefungující komunikace v organizaci mohou být velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci a tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení a v konkurenční neschopnost celé firmy (Holá, 2006).

Zlepšením komunikace v organizaci se výskyt nepřínosné neformální komunikace, mezi kterou patří především fámy a pomluvy založené na nepravdivých informacích, snižuje.

### **5.2.1. Šíření informací neformálními komunikačními kanály v organizaci v době krize**

Jak je uvedeno již v úvodu této práce, k nárůstu šíření informací neformálními komunikačními kanály dochází v organizaci především v době krize a

v době chystaných změn. Mezi hlavní nevýhody u těchto informací patří jejich nepřesnost a zkreslenost. Tyto informace totiž často nevycházejí z faktů, ale pouze z domněnek pracovníků a jsou šířeny bez vědomí vedení organizace. Informace mohou být dokonce nepravdivé. Nepravdivé informace mohou napomáhat k vytváření špatných postojů vedoucích dokonce i k násilnému chování (Teorie informace, 2009).

Pokud nejsou informace v organizaci v době krize rychlé, pravdivé a intenzivní, vznikají fámy, které vyvolávají pocit ohrožení. Informace, které se k zaměstnancům dostávají se zpožděním a neformální komunikační cestou, vedou k nedorozumění v mezilidských vztazích. Neinformovanost v organizaci brzdí iniciativu, snižuje produktivitu, je zdrojem nedůvěry a odporu (Vymětal, 2008). Každý zaměstnanec totiž musí dostat jasné informace a instrukce ke své práci a ke konkrétním úkolům. Musí vědět, co se od něj očekává a jaká je jeho konkrétní úloha v rámci fungování oddělení i celé organizace. Musí dostat informace o koordinaci práce a způsobu komunikace v rámci oddělení i v rámci organizace. Tato komunikace je předmětem vedení lidí, komunikačních vztahů mezi přímým nadřízeným a pracovníkem, mezi pracovníky vlastního oddělení a mezi pracovníky obecně uvnitř organizace. Má velký vliv na konkrétní výsledky práce jednotlivých zaměstnanců a na jejich interpersonální vztahy uvnitř organizace. Zaměstnanci musí mít také konstruktivní zpětnou vazbu ke své práci, která posunuje zaměstnance vpřed v jeho úsilí (Holá, 2006). Napětí, nejistota a stres, kterou vyvolávají opožděné a nedostatečné informace nejen v době krize, způsobují psychické tlaky, které mohou vyprovokovat konfliktní situace. Konflikty, neboli záměrné maření výsledků cizí práce v důsledku rozdílných cílů či antipatií, mohou vznikat mezi zaměstnanci navzájem, mezi nadřízenými a podřízenými i mezi týmy. Konflikty lze rozlišovat na:

- vertikální - lidé na různých úrovních řízení
- horizontální - stejná úroveň řízení.

Právě z důvodu nevhodné komunikace a nedostatečné informovanosti vzniká vertikální konflikt. Naopak horizontální konflikt vzniká upřednostňováním individuálních cílů týmu před komunikací s druhými (Mikuláščík, 2003).

Konflikt původně znamenal „střet zbraní“, tedy zvuk války. Dnes tento pojem značí v každodenním životě hádku, rozpor, v jeho významu je obsažena neshoda, protikladnost, neslučitelnost. Při konfliktu na sebe narážejí různé nároky, účastníci se cítí být omezováni. Konflikty jsou tedy problémy nebo úkoly vznikající mezi lidmi, kteří spolu mají co do činění, proto je třeba je řešit (Scharlau, 2008).

Nejčastější příčinou konfliktů je právě nedostatečná komunikace a nedostatek informací. V konfliktu jde o střet mezi sociálními skupinami, které mají protichůdné, vzájemně si odporující zájmy, postavení nebo ideologie. Předmětem střetu je zejména různý pohled na fungování a cíle společenského uspořádání, na rozdělování moci, práv a povinností. Konflikt ztěžuje komunikaci, vede k rezignaci, vyvolává ztrátu motivace a brání adekvátnímu řešení.

Konflikty lze z časového hlediska dělit na:

- konflikty krátkodobé, tzn. hádky, názorové střety trvající pár minut, maximálně několik dní,
- konflikty střednědobé, tj. různé neshody trvající řádově týdny,
- konflikty dlouhodobé, které se táhnou měsíce i roky se střídajícími se úspěchy a neúspěchy v řešení.

Konflikty lze také dělit z hlediska počtu účastníků v konfliktu na:

- intrapersonální - vnitřní konflikt jedince,
- interpersonální - mezi osobami, mezilidský, konflikty mezi dvěma lidmi,
- skupinové – uvnitř skupiny lidí (intraskupinový konflikt),
- meziskupinové – konflikty mezi dvěma skupinami lidí,
- konflikt mezi jedincem a skupinou (Kolibová, 2010).

Nepravdivým informacím plynoucích v neformálních komunikačních kanálech a následným možným konfliktům lze předejít především v době krize zvýšením informovanosti v organizaci.

## **6. Praktická část – Analýza neformální komunikace Městské knihovny Břeclav**

Tato část diplomové práce analyzuje neformální komunikaci Městské knihovny Břeclav s uživateli této knihovny. Podstatná část analýzy je věnovaná službě Facebook využívané v Městské knihovně Břeclav. Testovanou skupinou jsou uživatelé knihovny.

Úvodní část této kapitoly věnuji stručné charakteristice Městské knihovny Břeclav, formuluji řešený problém, stanovuji cíle výzkumu a popisuji použitou metodu pro analýzu. Hlavní část kapitoly je věnovaná výsledkům výzkumu, které prezentuji ve formě grafů.

### **6.1. Charakteristika Městské knihovny Břeclav**

Městská knihovna Břeclav je příspěvkovou organizací s právní subjektivitou, jejímž zřizovatelem je Město Břeclav. Je kulturní a vzdělávací institucí, veřejnou univerzální knihovnou, střediskem knihovnických, bibliografických a informačních služeb. Zajišťuje všem fyzickým a právnickým osobám přístup ke kulturním hodnotám a k informacím obsaženým v knihovních a informačních fondech. Je nejstarší kulturní institucí města Břeclavi. Historie knihovny se počíná datovat od roku 1899, kdy čtenářský spolek Břetislav otevřel pro veřejnost knihovnu s 1 020 svazky. Roku 1914 už měla knihovna také díky četným darům příznivců 2 296 svazků a 212 čtenářů.

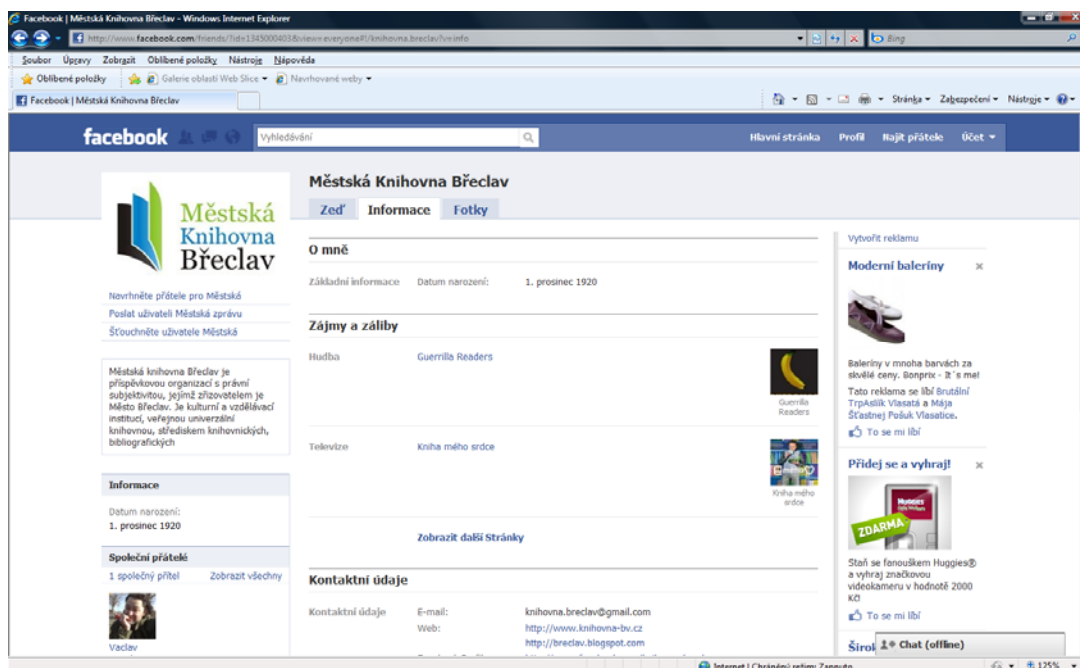
Do roku 1992 byla knihovna okresní knihovnou, od května 2000 získala opět regionální funkci. Na základě nového knihovnického zákona z roku 2001 byl v roce 2002 zřízen na detašovaném pracovišti útvar regionálních služeb, který od té doby poskytuje veřejným knihovnám Břeclavska možnost využít jak metodické pomoci, tak zápůjček knih z výměnného fondu. Počínaje 1. lednem 1993 se transformovala na Městskou knihovnu Břeclav, jejímž zřizovatelem je Město Břeclav.

Fond knihovny tvoří kromě cca 145 000 svazků knih beletrie i naučné literatury také přes 5 000 CD a více než 800 titulů zvukových knih

na magnetofonových kazetách i ve formátu MP3. Návštěvníci knihovny mají k dispozici kolem 150 titulů časopisů. Knihovna ročně připravuje řadu kulturně vzdělávacích akcí pro školy i veřejnost, spolupracuje přitom s dalšími institucemi v rámci města. Zvláštní pozornost věnuje knihovna fondu regionální literatury, který shromažďuje knihy s regionální tematikou a knihy regionálních autorů. Fond je průběžně doplňován jak nově vyšlými knihami, tak nákupem starších publikací v antikvariátech. Součástí fondu jsou i regionální tiskoviny a databáze regionálních osobností (Městská knihovna Břeclav, 2010).

Městská knihovna využívá pro vzájemnou komunikaci knihovny s veřejností formální i neformální komunikační kanály tradiční a elektronické. Mezi nejvíce využívané neformální komunikační kanály tradiční v této knihovně lze jmenovat např. přímou osobní komunikaci, přednášky nebo plakátová sdělení. U elektronických neformálních kanálů je to elektronická pošta, blog a sociální síť Facebook.

Městská knihovna Břeclav chápe využívání služby Facebook jako další možnost prezentovat se. Její profil obsahuje základní informace o knihovně jako je adresa, kontakty či otvírací doba. Profil Městské knihovny Břeclav je uveden na obr. č. 3. Vystavuje také fotografie, využívá diskuzní fóra, či zveřejňuje rozličné informace včetně odkazů na související dokumenty a webové stránky. Dále umísťuje na Facebook pozvánky na některé události, podporuje čtení, knihy a literární autory.



Obr. č. 4: Profil Městské knihovny Břeclav uvedený ve službě Facebook

## 6.2. Formulace řešeného problému a cíl výzkumu

V neziskových organizacích, konkrétně v knihovnách je výskyt neformálních komunikačních kanálů charakteristický. Také v Městské knihovně Břeclav zaujímá neformální komunikace důležité místo při komunikaci knihovny s uživateli. Městská knihovna Břeclav využívá neformálních komunikačních kanálů pro komunikaci s uživateli a informování o poměrech v organizaci a podmínkách pro její činnost.

Cílem výzkumu je zjistit, které neformální komunikační kanály jsou v této knihovně nejvíce využívané a co je důvodem jejich popularity.

## 6.3. Použitá metoda

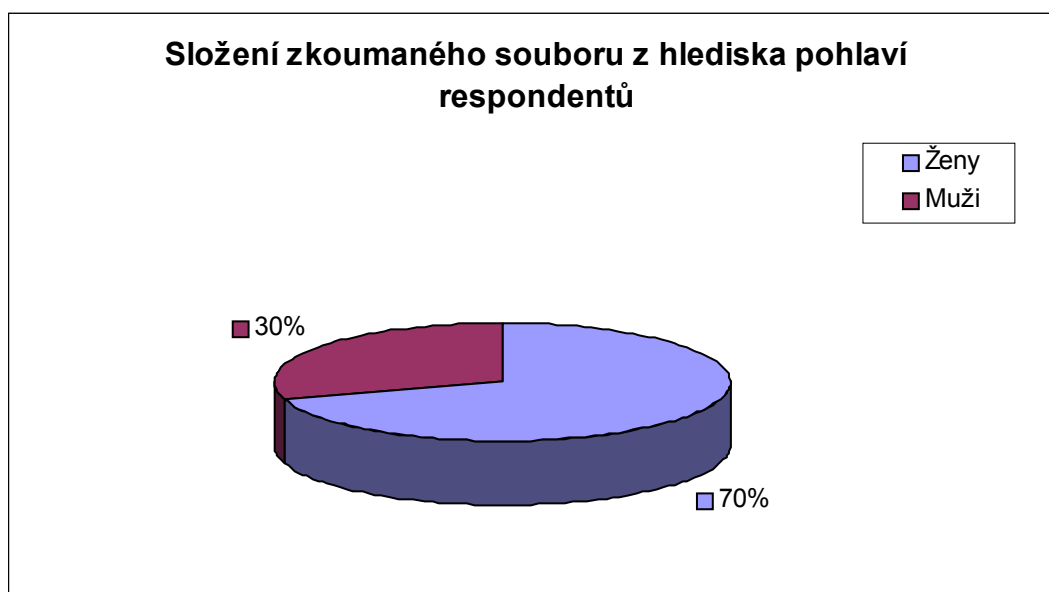
Pro svou analýzu jsem si jako zdroj informací zvolila metodu dotazníku. Dotazník zahrnuje deset otázek, z toho dvě otevřené a osm uzavřených.

Prostřednictvím emailové komunikace jsem oslovila 25 uživatelů Městské knihovny Břeclav a požádala je o vyplnění dotazníku. Dotazník vyplnilo a zaslalo zpět celkem 20 uživatelů, návratnost dotazníku byla tedy 80 %.

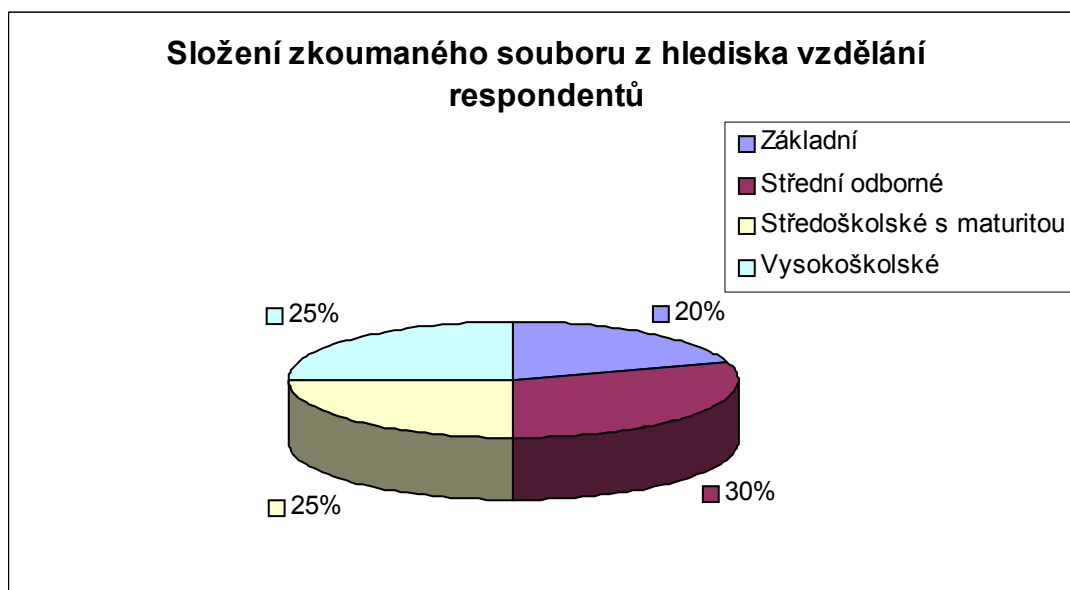
Otázky uvedené v dotazníku:

1. *Jaké komunikační kanály využíváte při komunikaci s knihovnou?*
2. *Při využívání neformálních komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou dáváte přednost tradičním, nebo elektronickým komunikačním kanálům?*
3. *Jaké konkrétní neformální komunikační kanály využíváte?*
4. *Jak často využíváte těchto vybraných neformálních komunikačních kanálů uvedených v předcházející otázce?*
5. *Pokládáte neformální komunikační kanály za důležité zdroje informací?*
6. *Jaký máte důvod k využívání neformálních komunikačních kanálů u komunikace s knihovnou?*
7. *Používáte k vzájemné komunikaci s knihovnou službu Facebook?*
8. *Využíváte-li službu Facebook – jak často?*
9. *Považujete informace uveřejněné na Facebooku za důvěryhodné?*
10. *Myslíte si, že při využívání služby Facebook převládají pozitivní, nebo negativní aspekty? Jaké?*

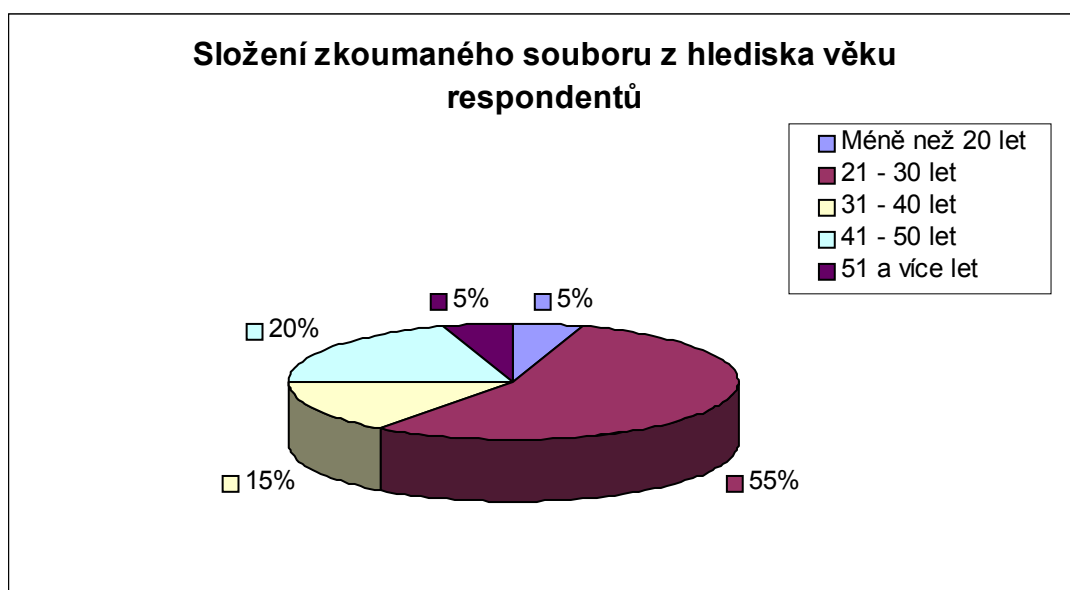
Zkoumaný soubor tvořilo 20 uživatelů Městské knihovny Břeclav, z toho 6 mužů a 14 žen. Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví, vzdělání a věku respondentů uvádí graf č. 1 – graf č. 3.



Graf č. 1: Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví respondentů



Graf č. 2: Složení zkoumaného souboru z hlediska vzdělání respondentů



Graf č. 3: Složení zkoumaného souboru z hlediska věku respondentů

Dotazník byl vytvořen tak, aby neobsahoval příliš důvěrné informace. Cílem také bylo neodradit respondenty přílišnou délkou dotazníku. Respondenti byli požádáni o co nejrychlejší zpětné odeslání vyplněného dotazníku. Většina respondentů odpověděla do 3 dnů od obdržení dotazníku.

Dotazník uvádím v příloze C této práce.



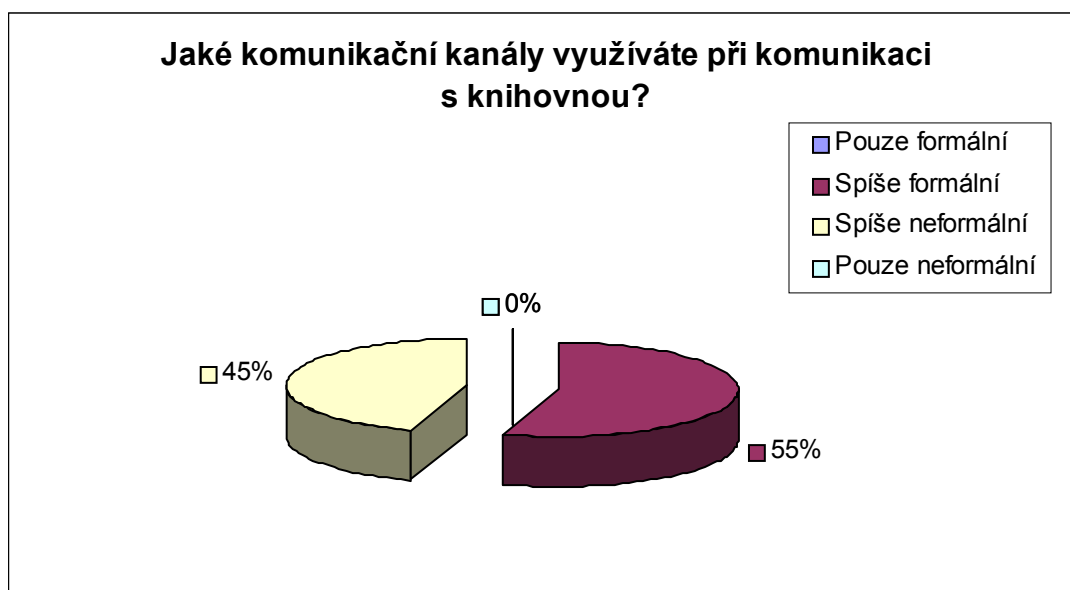
## 6.4. Výzkumné výsledky

Získané údaje a data jsem setřídila a sestavila do grafů.

### 1. otázka

Jaké komunikační kanály využívají uživatelé při komunikaci s knihovnou udává graf č. 4.

11 respondentů využívá spíše formální komunikační kanály, 9 respondentů využívá spíše neformální komunikační kanály. Odpověď a) „Pouze formální komunikační kanály“ a odpověď d) „Pouze neformální komunikační kanály“ neuvedl žádný respondent. Z tohoto grafu je tedy patrné, že všichni uživatelé při komunikaci s knihovnou využívají formální i neformální komunikační kanály.

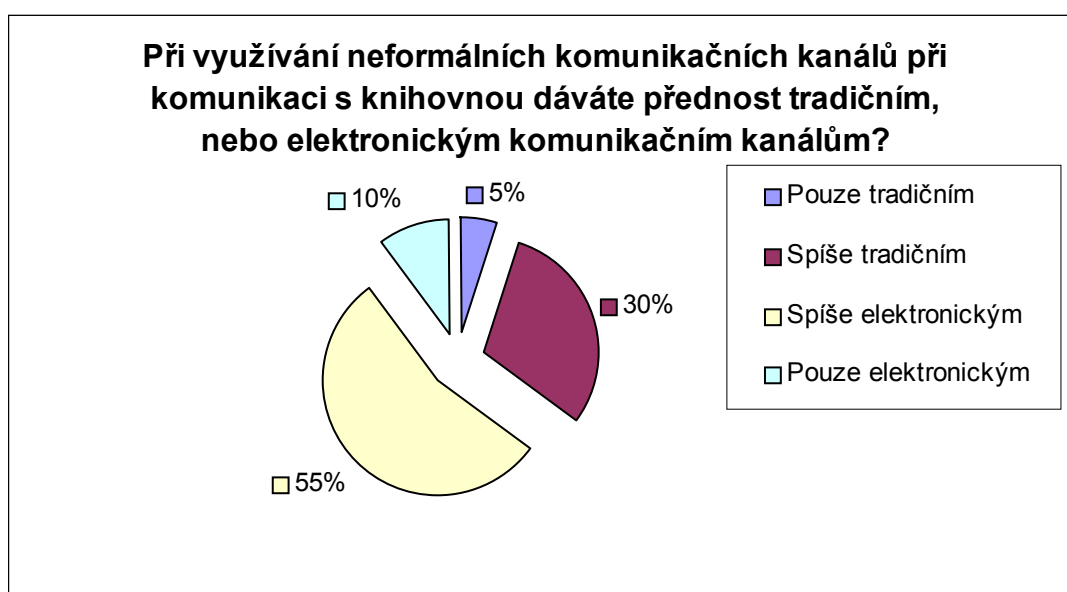


Graf č. 4: Využívání komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou

## 2. otázka

Graf č. 5 udává, zda respondenti využívají více tradiční, či elektronické neformální komunikační kanály při komunikaci s knihovnou.

1 respondent využívá pouze tradiční neformální komunikační kanály, 6 respondentů uvedlo spíše tradiční neformální kanály, 11 respondentů upřednostňuje spíše elektronické neformální komunikační kanály a 2 z dotázaných využívají pouze elektronické neformální komunikační kanály. Z těchto výsledků tedy vyplývá, že jsou mezi uživateli populárnější elektronické neformální komunikační kanály.

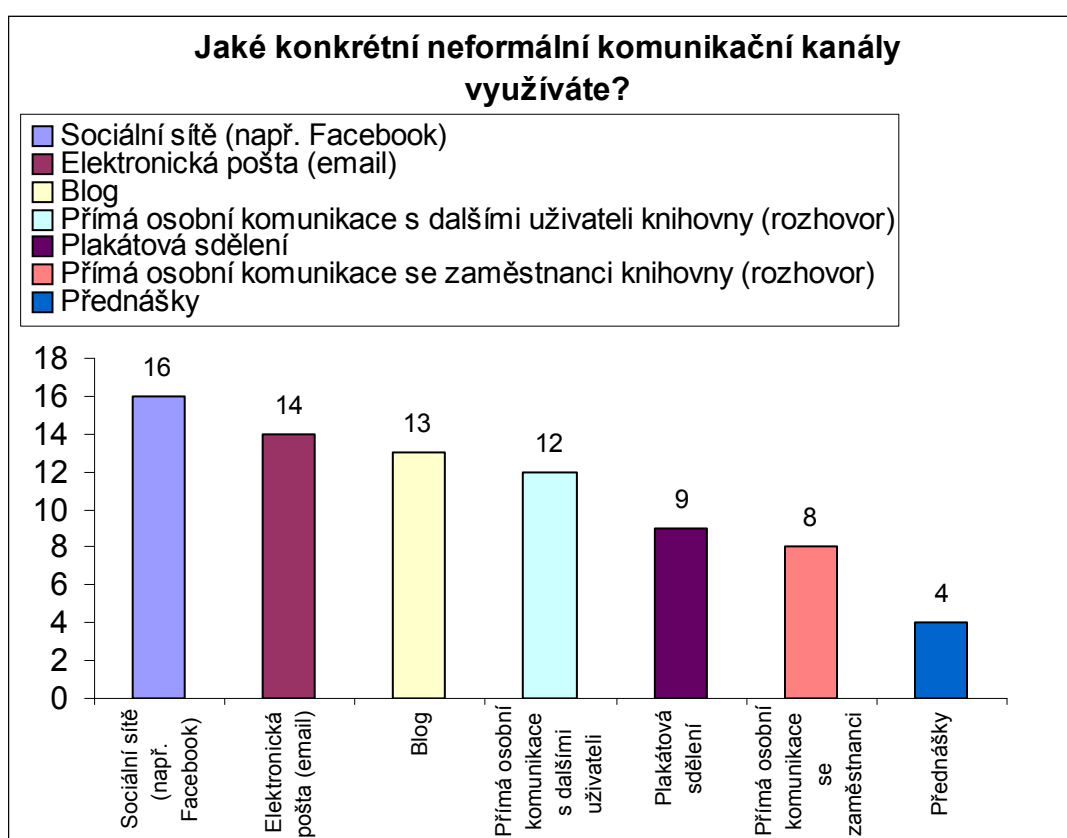


Graf č. 5: Využívání tradičních a elektronických neformálních komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou

### 3. otázka

U třetí otázky byly zjištěny využívané neformální kanály v Městské knihovně Břeclav. Výsledky výskytu konkrétních neformálních kanálů prezentuje graf č. 6.

Nejvíce respondentů využívá sociální sítě (16 respondentů), elektronickou poštu (14 respondentů) a blog (13 respondentů). Nejméně využívané jsou přednášky (4 respondenti). Z výsledků grafu lze také potvrdit výslednou skutečnost z předcházející otázky – tzn. to, že elektronické neformální komunikační kanály jsou využívané více než ty tradiční.

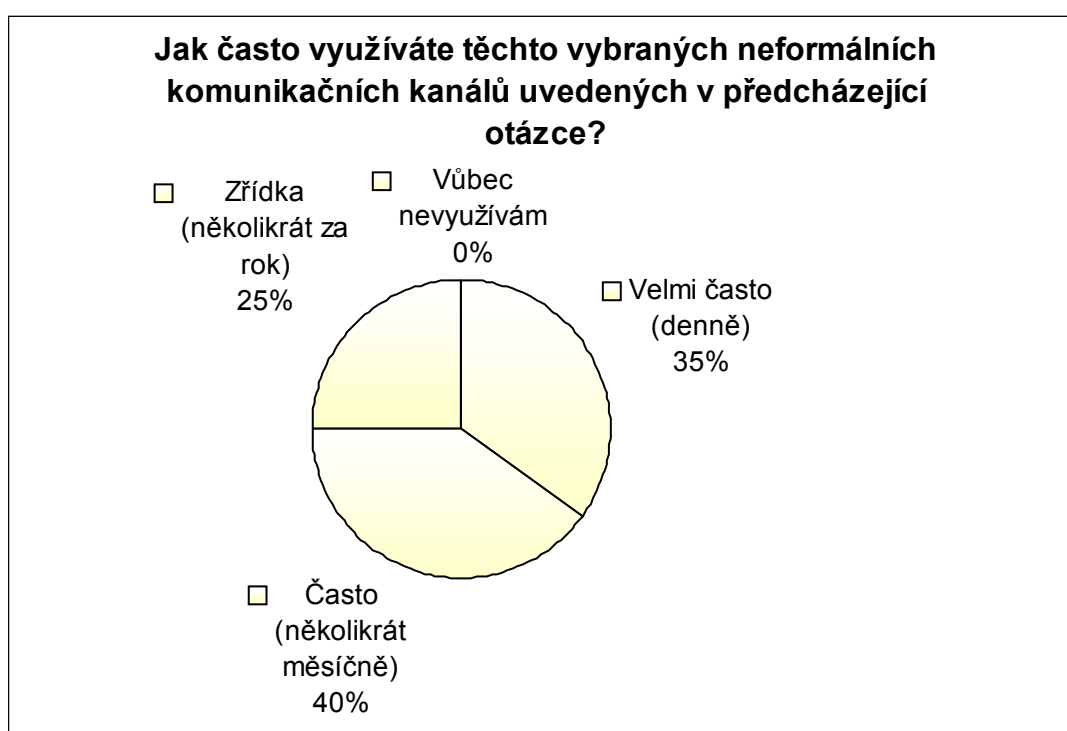


Graf č. 6: Využívání konkrétních neformálních komunikačních kanálů

#### 4. otázka

Graf č. 7 nám uvádí, jak často jsou neformální komunikační kanály využívány.

7 respondentů uvedlo, že vybrané neformální komunikační kanály využívají velmi často (denně), 8 respondentů využívá těchto kanálů často, tzn. několikrát měsíčně a 5 respondentů jich využívá zřídka, tzn. několikrát denně. Žádný respondent neuvedl, že by vybrané neformální komunikační kanály vůbec nevyužíval.

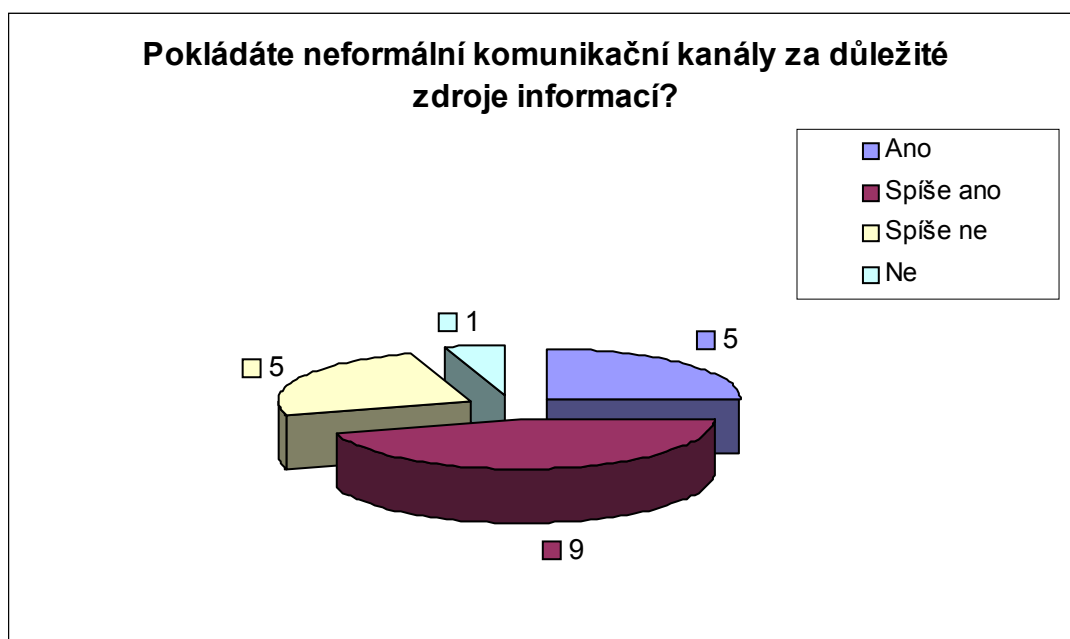


Graf č. 7: Frekvence využívání neformálních komunikačních kanálů

## 5. otázka

Také jsem se pokusila zjistit, zda uživatelé pokládají neformální komunikační kanály za důležité zdroje informací.

Graf č. 8 uvádí, že většina dotázaných odpověděla kladně a považuje tyto kanály za důležité zdroje informací. Nejvíce respondentů (9 respondentů) odpovědělo „Spíše ano“, nejméně respondentů (1 respondent) odpovědělo „Ne“. Dotázaných, kteří odpověděli kladně (tzn. „Ano“, „Spíše ano“), bylo celkem 70 %.

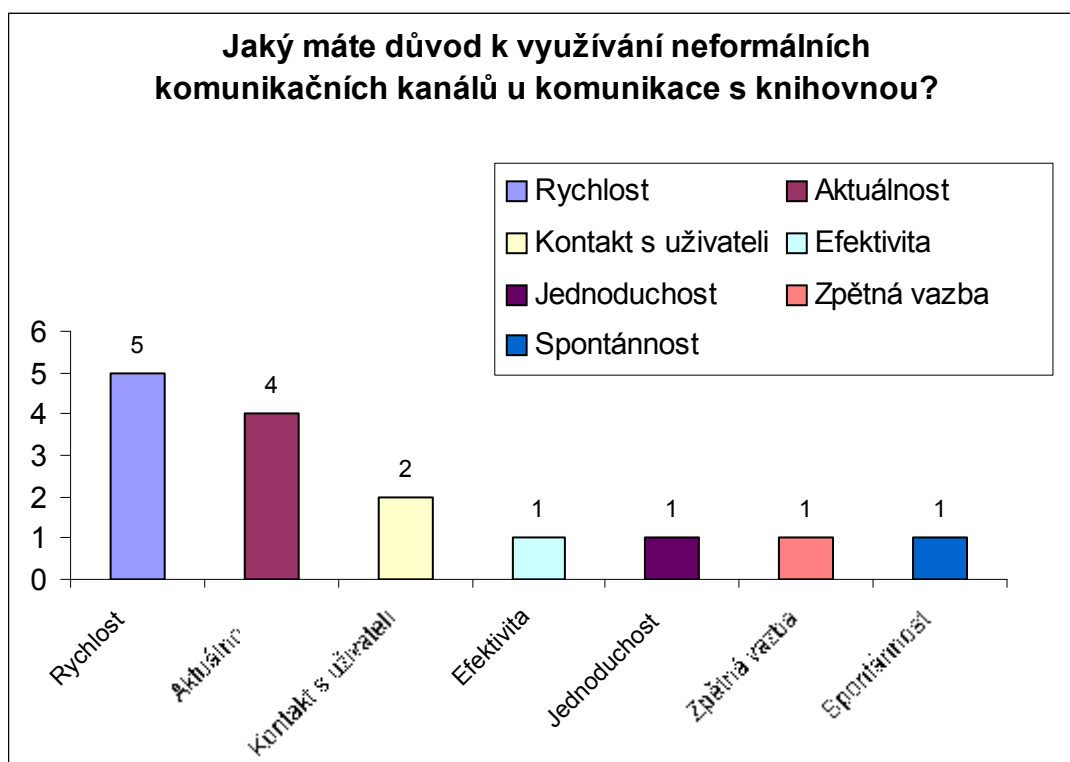


Graf č. 8: Důležitost neformálních komunikačních kanálů

## 6. otázka

Dále jsem se zajímala o to, jaký mají uživatelé důvod k využívání neformálních komunikačních kanálů. Různé výsledky uvádí graf č. 9.

Většina respondentů uvedla, že důvodem k využívání těchto kanálů je rychlost, či aktuálnost. Dále jednotliví respondenti uváděli např. efektivitu, jednoduchost, okamžitou zpětnou vazbu a spontánnost neformálních komunikačních kanálů. 2 respondenti uvedli jako důvod kontakt s ostatními uživateli. 4 respondenti na tuto otázku neodpověděli.



Graf č. 9: Důvod k využívání neformálních komunikačních kanálů

Sedmá otázka byla věnovaná službě Facebook. Respondenti byli dotázáni, zda používají k vzájemné komunikaci s knihovnou službu Facebook.

Dle grafu č. 10 lze zjistit, že 80 % respondentů odpovědělo kladně, tzn. 16 respondentů využívá k vzájemné komunikaci s knihovnou službu Facebook, 20 % respondentů odpovědělo záporně, tzn. 4 respondenti k vzájemné komunikaci s knihovnou službu Facebook nevyužívají.



Graf č. 10: Používání služby Facebook k vzájemné komunikaci s knihovnou

Graf č. 11 udává, jak často využívají respondenti službu Facebook.

5 respondentů využívá službu Facebook velmi často (25 %), 8 respondentů využívá službu Facebook často (40 %) a 3 respondenti zřídka (15 %). 4 respondenti tuto službu vůbec nevyužívají (20 %).

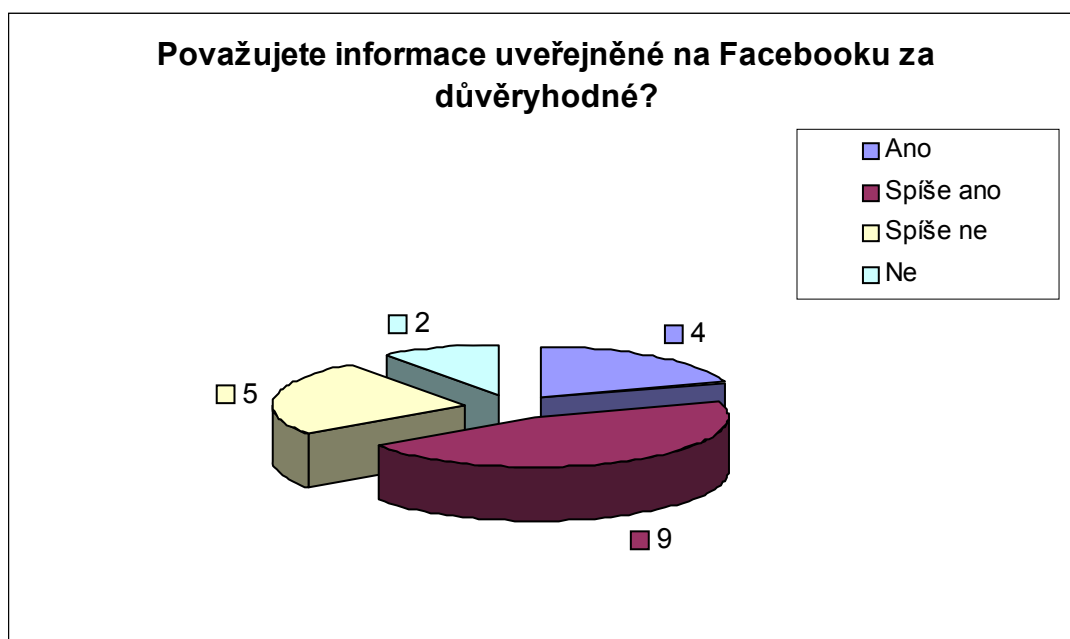


Graf č. 11: Frekvence využívání služby Facebook



Zda informace uveřejněné na Facebooku považují respondenti za důvěryhodné uvádí graf č. 12.

Velká část respondentů považuje informace uveřejněné na Facebooku za důvěryhodné. Z uvedeného grafu vyplynulo, že 4 respondenti odpověděli „Ano“, 9 respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a 5 respondentů odpovědělo „Spíše ne“. 4 respondenti nepovažují tyto informace za důvěryhodné.

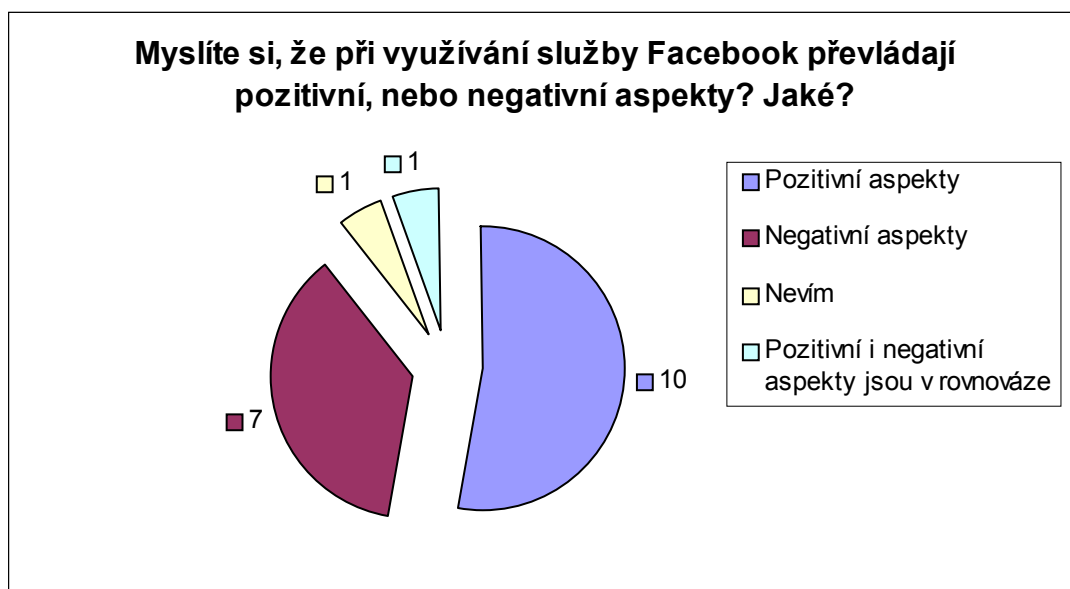


Graf č. 12: Důvěryhodnost informací uveřejněných na Facebooku

Poslední otázka v dotazníku zněla: „Myslíte si, že při využívání služby Facebook převládají pozitivní, nebo negativní aspekty? Jaké?“

10 respondentů odpovědělo, že při využívání služby Facebook převládají pozitivní aspekty. Respondenti zde uvedli různé aspekty, např. rychlost přenosu informací a možnost komunikace s ostatními uživateli knihovny. 7 respondentů se domnívá, že převládají spíše negativní aspekty, např. možnost zneužití informací a nepravdivé informace. 1 respondent uvedl odpověď „Nevím“. 1 respondent uvedl odpověď „Pozitivní i negativní aspekty jsou v rovnováze, každý má své klady i zápory“. 1 respondent na otázku neodpověděl.

Výsledky lépe přibližuje graf č. 13, ze kterého je patrné, že převládá počet respondentů, kteří mají o využívání služby Facebook kladné mínění.



Graf č. 13: Převaha pozitivních, nebo negativních aspektů při využívání služby Facebook

## 6.5. Vyhodnocení

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že pro komunikaci s Městskou knihovnou Břeclav používají dotázaní uživatelé spíše kanály formální. Avšak využívání neformálních komunikačních kanálů také ukazuje velkou četnost.

Dále bylo zjištěno, že uživatelé využívají spíše elektronické neformální komunikační kanály. Tradiční neformální komunikační kanály jsou pro komunikaci s knihovnou využívány méně. Nejpoužívanějšími elektronickými neformálními komunikačními kanály jsou sociální sítě a elektronická pošta.

Z dalších výsledků dotazníku vyplynulo, že velké množství dotázaných využívá ke komunikaci s Městskou knihovnou Břeclav službu Facebook. Tato služba se v poslední době velmi rozšířila, počet knihoven využívající službu Facebook stále stoupá. Mnoho respondentů také považuje informace na Facebooku za důvěryhodné a službu využívají poměrně často. Také bylo zjištěno, že většina dotázaných má ke službě Facebook kladný vztah a myslí si, že při využívání služby Facebook převládají pozitivní aspekty.

Oblíbenost neformálních komunikačních kanálů je tedy poměrně vysoká, uživatelé si cení především aktuálnosti a rychlosti informací a možnosti vzájemné zpětné vazby. Ovšem uživatelé by neměli těmito informacím plynoucích v neformálních komunikačních kanálech bezhlavě důvěřovat, je nutné tyto informace také ověřovat. Informace mohou být totiž zkreslené, nebo dokonce nepravdivé.

## **7. Závěr**

Cílem této práce bylo podat ucelený přehled základní problematiky informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace. Domnívám se, že se mi podařilo dosáhnout tohoto stanoveného cíle.

Ve své práci jsem se zabývala nejen vysvětlením základních pojmů vztahujících se k dané problematice, ale také typologií komunikačních kanálů v organizaci, charakteristikou informací plynoucích v neformálních komunikačních kanálech organizace a přiblížením jejich výhod i nevýhod. Hlavní výhodu při předávání těchto informací spatřuji v usnadňování komunikace a udržování soudružnosti v organizaci. Neformální komunikace v organizaci může mít ale i své stinné stránky - informace mohou být například nepřesné, nepravdivé a neúplné.

Kromě toho jsem se také pokusila o zmapování výskytu neformálních komunikačních kanálů. K výskytu neformálních informací dochází především v oblasti vědy. Problematika vědecké práce s sebou přináší potřebu vědecké komunikace, tato komunikace bývá často realizována pomocí neformální komunikace. K neformální komunikaci využívají odborníci v hojné míře tzv. invisible college, neboli neviditelné univerzity. Pomocí invisible college jsou překonávány mnohé bariéry, nejčastěji geografické vzdálenosti. V minulosti vzdálenost mezi vědci tvořila překážku pro vědecké zkoumání. Avšak s rozvojem nových technologií, především internetu, geografické rozdíly postupně mizí. Další oblast, která je charakteristická výskytem neformálních komunikačních kanálů, jsou neziskové organizace. Mezi neziskové organizace patří také knihovny. Knihovny komunikují s uživateli neformální cestou různými způsoby. Oblíbenou formou neformální komunikace se stávají v elektronickém prostředí sociální sítě. Úspěšnost a oblíbenost sociálních sítí každým rokem stále stoupá.

V praktické části jsem provedla analýzu zabývající se výskytem neformálních komunikačních kanálů v Městské knihovně Břeclav. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že využívání neformálních komunikačních kanálů vykazuje velkou četnost. Z neformálních komunikačních kanálů využívají uživatelé spíše elektronické neformální komunikační kanály, nejoblíbenější jsou sociální sítě a elektronická pošta. Uživatelé si cení především aktuálnosti a rychlosti informací a možnosti vzájemné zpětné vazby. Knihovny by měly s uživateli a veřejností komunikovat, neustále informovat o poměrech v organizaci a podmínkách pro její činnost. Jedním

ze způsobů komunikace knihovny s uživateli je využití neformálních forem komunikace. Mezi nejoblíbenější sociální sítě patří služba Facebook. Její hlavní myšlenkou je přenášet vztahy z reálného života do prostředí internetu, kde funguje často jako prostředek komunikace, či udržování vztahů mezi lidmi.

Komunikace je základním nástrojem lidského dorozumívání, je pro nás jakousi více či méně uvědomovanou samozřejmostí, díky níž uspokojujeme řadu našich potřeb. Komunikace v organizaci se používá především pro sdělování informací, dobře fungující komunikace, která probíhá oficiálními i neoficiálními komunikačními kanály, je hybnou silou celé organizace.

Dynamický vývoj a rozšiřování moderních informačních a komunikačních technologií má vliv nejenom na mezilidskou komunikaci obecně, ale také na komunikaci uvnitř organizace. Díky rychlému rozvoji a nárůstu informací se rozvíjí i neformální komunikace. Neformální komunikace patří mezi velmi časté a nejrychlejší metody komunikace v organizaci.

Na základě neformální komunikace také vznikají a jsou udržovány neformální vztahy, které mohou přispívat k pozitivnímu pracovnímu i komunikačnímu klimatu v organizaci. Domnívám se, že v současnosti se neformální komunikace chápe spíše jako podpůrná komunikace, která může kompenzovat nedostatky formální komunikace.

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Znázornění neformálních skupin ve formální organizaci

Obr. č. 2: Znázornění neformálních komunikačních sítí

Obr. č. 3: Nárůst počtu stránek knihoven v ČR od 18.10.2009 do 25.12.2009

Obr. č. 4: Profil Městské knihovny Břeclav uvedený ve službě Facebook

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví respondentů

Graf č. 2: Složení zkoumaného souboru z hlediska vzdělání respondentů

Graf č. 3: Složení zkoumaného souboru z hlediska věku respondentů

Graf č. 4: Využívání komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou

Graf č. 5: Využívání tradičních a elektronických neformálních komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou

Graf č. 6: Využívání konkrétních neformálních komunikačních kanálů

Graf č. 7: Frekvence využívání neformálních komunikačních kanálů

Graf č. 8: Důležitost neformálních komunikačních kanálů

Graf č. 9: Důvod k využívání neformálních komunikačních kanálů

Graf č. 10: Používání služby Facebook k vzájemné komunikaci s knihovnou

Graf č. 11: Frekvence využívání služby Facebook

Graf č. 12: Důvěryhodnost informací uveřejněných na Facebooku

Graf č. 13: Převaha pozitivních, nebo negativních aspektů při využívání služby Facebook

## **Seznam použité literatury**

BRUNN, S. D.; O'LEAR, S. R. Research and communication in the „invisible college“ of the Human Dimensions of Global Change. *Global Environmental Change* [online]. 1999, vol. 9, no. 4 [cit. 2010-07-24]. Dostupné na internetu: <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VFV-3Y163T7-3&\\_user=835458&\\_coverDate=12%2F31%2F1999&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1292338826&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000045159&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=835458&md5=cbe523a2962b75463a36712500240518](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VFV-3Y163T7-3&_user=835458&_coverDate=12%2F31%2F1999&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1292338826&_rerunOrigin=google&_acct=C000045159&_version=1&_urlVersion=0&_userid=835458&md5=cbe523a2962b75463a36712500240518)>.

CALDAS, Alexandre. Are Newgroups Extending „Invisible colleges“ Into The Digital Infrastructure Of Science? *Economics of Innovation and New Technology* [online]. 1993, vol. 12, no. 1 [cit. 2010-07-24]. Dostupné na internetu: <<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a713715063~db=all>>.

CAYWOOD, Clarke, L. *Public Relations – řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 600 s. ISBN-80-7226-886-4.

CRAMPTON, Suzanne M. The informal communication network : factors influencing grapevine activity. *AllBusinnes* [online]. 1998 [cit. 2010-07-25]. Dostupné na internetu: <<http://www.allbusiness.com/management/735210-1.html>>.

CEJPEK, Jiří. *Informace, komunikace a myšlení : Úvod do informační vědy*. 1. vydání. Praha : Karolinum, 1998. 179 s. ISBN 80-7184-767-4.

DE VITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha : Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury : Teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.

FIEDLER, Jiří. *Význam komunikace pro práci manažera* [on-line]. [cit. 2009-08-26]. Dostupné na internetu:



<<http://www.agris.cz/vzdelavani/detail.php?id=105166&iSub=1047&PHPSESSID=d8>>.

*Formální organizace a byrokracie* [online]. [cit. 2010-04-30]. Dostupné na internetu: <<http://is.muni.cz/el/1421/jaro2005/PH1215/um/kapitola10.html>>.

GRESHAM, John L. From Invisible College To Cyber Space College : Computer Conferencing And The Transformation Of Informal Scholarly Communication Networks. *Interpersonal Computing and Technology : An Electronic Journal for the 21st Century* [online]. 1994, vol. 2, no. 4 [cit. 2010-07-24]. Dostupné na internetu: <<http://www.helsinki.fi/science/optek/1994/n4/gresham.txt>>. ISSN 1064-4326.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

CHARVÁTOVÁ, Dagmar. *Vliv formy a kvality komunikace na efektivnost komunikace* [on-line]. [cit. 2009-08-26]. Dostupné na internetu: <[www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152687&PHPSESSID=3e](http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152687&PHPSESSID=3e)>.

Ikaros, redakce. Reportáž z neviditelné univerzity. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 5 [cit. 2010-07-09]. Dostupné na internetu: <<http://www.ikaros.cz/node/3359>>. ISSN 1212-5075.

*IKR: Institut komunitního rozvoje* [online]. c2010 [cit. 2010-05-13]. Dostupné na internetu: <[http://www.ikor.cz/neziskove\\_org.php?ot=2](http://www.ikor.cz/neziskove_org.php?ot=2)>.

JOHNSON, J. David; DONOHUE, William A.; ATKIN, Charles K. et al. Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of*

*Business Communication* [online]. 1994, vol. 31, no. 2 [cit. 2009-05-26]. Dostupné na internetu:

<<http://search.ebscohost.com.oneolog3.ruk.cuni.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9412152242&site=ehost-live>>. ISSN 0021-9436.

KATUŠČÁK, Dušan; MATTHAEIDESOVÁ, Marta; NOVÁKOVÁ, Marta.

*Informačná výchova : terminologický a výkladový slovník : odbor knižničná a informačná veda*. 1. vydání. Bratislava : Slov. pedagog. nakl., 1998. 375 s.

ISBN 80-08-02818-1.

KESTER, K.; ADEGBITE, M.; BANKOLE, A.R. Informal communication channel as determinants of workers' reaction to management policies. *LASU Journal of Humanities* [online]. 1998, vol. 5, no. 9 [cit. 2010-07-29]. Dostupné na internetu:

<<http://artslasu.org/human/vol5/kester.pdf>>.

KODÝTKOVÁ, Anna. *Komunikace vědeckých informací (vědecká komunikace)*.

Brno, 2007. 60 s. Bakalářská práce (Bc). Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Dostupné na internetu:

<[http://is.muni.cz/th/145146/ff\\_b/Komunikace\\_vedeckych\\_informaci\\_i6sw0.pdf](http://is.muni.cz/th/145146/ff_b/Komunikace_vedeckych_informaci_i6sw0.pdf)>.

KOLIBOVÁ, Helena. *Zásady efektivní komunikace* [on-line]. [cit. 2010-07-12].

Dostupné na internetu: <[http://www.oao.cz/attachments/243\\_kolibova.pdf](http://www.oao.cz/attachments/243_kolibova.pdf)>.

*Komunikace v organizaci* [online]. [cit. 2009-09-25]. Dostupné na internetu:

<[lide.uhk.cz/fim/ucitel/franema1/data/Prednaska%2013.ppt](http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/franema1/data/Prednaska%2013.ppt)>.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Přeložil Václav Dolanský.

1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KRAUT, Robert E.; FISH, Robert S.; ROOT, Robert W. et al. Informal

Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. *Informal*

*Communicattion* [online]. 2002, vol. 20, no. 2 [cit. 2009-10-02]. Dostupné na internetu:  
<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.59.9721&rep=rep1&type=pdf>>.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Pracovní skupina a její zákonitosti* [on-line]. [cit. 2010-05-03]. Dostupné na internetu:  
<[http://is.muni.cz/el/1456/podzim2009/MPV\\_ORCH/um/Pracovni skupina a její z akonitosti studijni text.pdf](http://is.muni.cz/el/1456/podzim2009/MPV_ORCH/um/Pracovni_skupina_a_jeji_zakonitosti_studijni_text.pdf)>.

MACHÁČOVÁ, Libuše. *Libušina knihovna : O knihovnictví atd.* [on-line]. 25.09.2007 [cit. 2010-07-09]. Dostupné na internetu:  
<[http://libuse.machacova.sblog.cz/okruh\\_1\\_-\\_informace/](http://libuse.machacova.sblog.cz/okruh_1_-_informace/)>.

MASLO, Jürgen; BERTRAM, Wolf; HELD, Markus. *Szenarien informeller Kommunikation* [on-line]. [cit. 2010-05-17]. Dostupné na internetu:  
<<http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/Publikationen/MA%20Beitraege/Da98/MasloBismarckHeld.pdf>>.

MAŠEK, Lukáš. *Sociologie : Interakce, vztahy, vazby* [on-line]. 11.11.2003 [cit. 2010-07-14]. Dostupné na internetu:  
<[http://sociologie.unas.cz/2003\\_2004/Interakce\\_vztahy\\_vazby.doc](http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Interakce_vztahy_vazby.doc)>.

Městská knihovna Břeclav. *Městská knihovna Břeclav* [online]. c2010 [cit. 2010-05-13]. Dostupné na internetu: <<http://www.knihovna-bv.cz/>>.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

MURYSOVÁ, Tereza. *Možnosti využití bibliometrických metod* [online].

[cit. 2010-07-11]. Dostupné na internetu:

<<http://www.gacr.cz/~murysovt/ukoly/bibliomet.htm>>.

Národní knihovna České republiky. *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Národní knihovna, c2005 [cit. 2010-05-11]. Dostupné na internetu: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktd>>.

NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha : Grada, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

PAPÍK Richard, et al. *Internet : ekonomické, marketingové a finanční aplikace*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 1998. 220 s. ISBN 80-86119-03-3.

PAPÍKOVÁ, Vendula; PAPÍK, Richard. Informace – Komunikace – Věda – Výzkum. *Itlib. Informačné technológie a knižnice* [online]. 2007, č. 03 [cit. 2010-07-11]. Dostupné na internetu: <<http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib073/papik.htm>>. ISSN 1336-0779.

PLANKOVÁ, Jindra. 2006. Svobodný přístup k odborným informacím - hrozba nebo výzva? In *INFORUM 2006 : 12. konference o profesionálních informačních zdrojích*, 23.-25.5. 2006 : *sborník z konference informačních profesionálů* [online]. Praha : Albertina icome Praha, 2006. Dostupné na internetu: <[http://www.inforum.cz/pdf/2006/Plankova\\_Jindra.pdf](http://www.inforum.cz/pdf/2006/Plankova_Jindra.pdf)>. ISSN 1801-2213.

*Podnik jako sociální systém* [online]. [cit. 2010-07-14]. Dostupné na internetu: <[http://www.antiskola.eu/referaty\\_cz/index.php?page=show\\_detail&come\\_from=list&id=18162&cast=3](http://www.antiskola.eu/referaty_cz/index.php?page=show_detail&come_from=list&id=18162&cast=3)>.

RYLICH, Jan. *KNIHOVNY A WEB 2.0 : Chyt' se do sociálních sítí. Čtenář : měsíčník pro knihovny* [online]. 2008, roč. 60, č. 12 [cit. 2010-05-20]. Dostupné

na internetu: <<http://ctenar.svkk1.cz/clanky/2008-roc-60/12-2008/knihovny-a-web-2-0-chytte-se-do-socialnich-siti-47-292.htm>>. ISSN 0011-2321.

SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru : Zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

SLÁMOVÁ, Hana. 2010a. *Informační prostředí dnešní vědy* [on-line]. 13.04.2010 [cit. 2010-07-10]. Dostupné na internetu: <<http://www.joomla.slamow.com/informace-a-spolecnost/prednasky/90-isp-vii-informacni-prosted-i-dneni-vedy-.html>>.

SLÁMOVÁ, Hana. 2010b. *Úvod k předmětu : Pojem informace* [on-line]. 13.04.2010 [cit. 2010-07-10]. Dostupné na internetu: <<http://www.joomla.slamow.com/informace-a-spolecnost/prednasky/83-informace-a-spolecnost-i-uvod.html>>.

*Sociologie organizace* [online]. [cit. 2009-10-08]. Dostupné na internetu: <<http://kpsr.vse.cz/wp-content/uploads/2008/09/8-sociologie-organizace.ppt>>.

STODOLA, Jiří. Hodnota informace : příspěvek k etice, ontologii a estetice. *Inflow* [online]. 2008, vol. 1, no. 6 [cit. 2010-03-10]. Dostupné na internetu: <<http://www.inflow.cz/hodnota-informace-0>>. ISSN 1802-9736.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Organizace, informace, management*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2005. 168 s. ISBN 80-245-0924-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha : Grada, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. 1. vydání. Bratislava : EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN: 80-225-1585-X

ŠPÁLA, Milan. *Neviditelná univerzita – invisible college* [online]. c2006  
[cit. 2010-05-12]. Dostupné na internetu:  
<<http://www.lf1.cuni.cz/Data/files/spala/04%20Text%20%2007%20Neviditeln%C3%A1%20univerzita%20-%20Neform%C3%A1ln%C3%AD%20komunikace%20060315.doc>>.

*Teorie informace : Komunikace* [online]. [cit. 2009-09-25]. Dostupné na internetu:  
<[pef.czu.cz/~macak/kybernetika/kb-cv1.ppt](http://pef.czu.cz/~macak/kybernetika/kb-cv1.ppt)>.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci. *Práce a mzda* [online]. 2010, č. 04 [cit. 2010-07-11]. Dostupné na internetu:  
<<http://pracemzda.aspionline.cz/ao/cs/dokument/nahled-dokumentu/?doc=d1363v1339p1&query=podnikového&&docno=1>>.

VACULKA, Tomáš. *Formální organizační struktury* [on-line]. 20.05.2002  
[cit. 2010-07-12]. Dostupné na internetu:  
<<http://www.maturita.cz/referaty/referat.asp?id=4557>>.

VÁGNER, Ivan; KLESTIL, Jiří; KRAVÁČEK, Ivo. *Vybrané kapitoly z teorie řízení a teorie organizace*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1991. 106 s. ISBN 80-210-0216-6.

VETCHÝ, Marek. Knihovny v České republice a sociální síť. *Inflow* [online]. 2010, vol. 3, no. 2 [cit. 2010-05-13].  
Dostupné na internetu: <<http://www.inflow.cz/knihovny-v-ceske-republice-socialni-site>>. ISSN 1802-9736.

VIZJAK, Andrej. *Žraloci a malé ryby : Kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 336 s. ISBN 978-80-247-3189-6.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEISSOVÁ, Kateřina. *Možnosti netradičního přístupu k uživatelům knihoven*. Brno, 2009. 102 s. Diplomová práce (Mgr). Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Kabinet informačních studií a knihovnictví. Dostupné na internetu: [http://is.muni.cz/th/259983/ff\\_m/DP\\_Weissova.pdf](http://is.muni.cz/th/259983/ff_m/DP_Weissova.pdf).

WINKLER, Jiří. *Komunikace v organizacích*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 107 s. ISBN 80-210-1892-5.

ZUCCALA, Alesia. Modeling the Invisible College. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [online]. 2005, vol. 57, is. 2 [cit. 2010-07-09]. Dostupné na internetu: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/112222112/issue>.

## Seznam příloh

1. Příloha A: „Schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty“

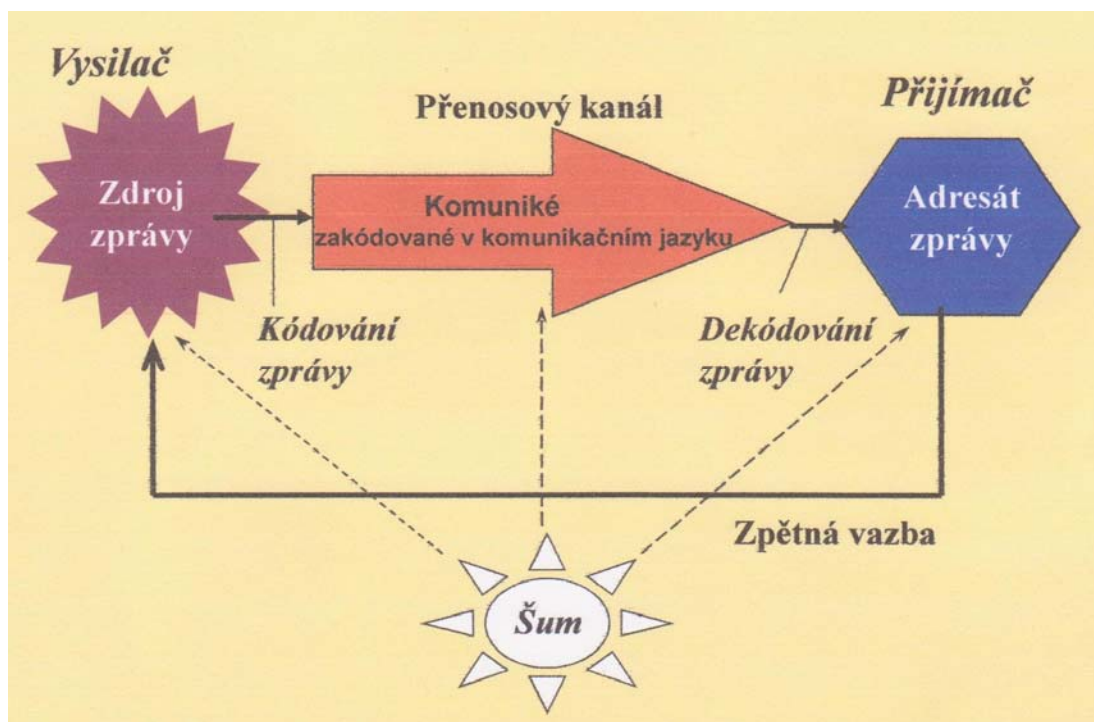
2. Příloha B: „Základní rozlišení mezi informacemi plynoucími formálními a neformálními kanály“

3. Příloha C: „Využitý dotazník“

### **Příloha A: „Schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty“**

Zdroj: *Teorie informace : Komunikace* [online]. [cit. 2009-09-25]. Dostupné na internetu: [pef.czu.cz/~macak/kybernetika/kb-cv1.ppt](http://pef.czu.cz/~macak/kybernetika/kb-cv1.ppt).





## **Příloha B: „Základní rozlišení mezi informacemi plynoucími formálními a neformálními kanály“**

Zdroj: KRAUT, Robert E.; FISH, Robert S.; ROOT, Robert W. et al. Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. *Informal Communicattion* [online]. 2002, vol. 20, no. 2 [cit. 2009-10-02]. Dostupné na internetu:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.59.9721&rep=rep1&type=pdf>.

Formální	Neformální
Předem plánované	Neplánované
Účastníci předem dohodnutí	Účastníci náhodní
Přednastavený program	Nezařízený, nedohodnutý program
Jednostranné informace	Interaktivní informace
Ochuzený obsah	Bohatý obsah
Používán formální jazyk	Používán i neformální jazyk

## **Příloha C: „Využitý dotazník“**

### **DOTAZNÍK**

Vážení přátelé,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto přiloženého dotazníku. Data získaná prostřednictvím tohoto dotazníku budou použita pro účely zpracování mé diplomové práce s názvem „**Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech organizace**“. Diplomovou práci zpracovávám v rámci svého studia na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

Dotazník je anonymní a veškerá získaná data budou sloužit pouze k výše uvedeným účelům. Všechny otázky v tomto dotazníku se vztahují na **Městskou knihovnu Břeclav**. Odpovídejte proto tak, aby se odpovědi týkaly pouze Městské knihovny Břeclav.

Za vyplnění dotazníku a jeho následné zaslání zpět na moji emailovou adresu Vám předem děkuji.

Simona Modrová

email: [simona.modrova@seznam.cz](mailto:simona.modrova@seznam.cz)

**Uved'te prosím:**

**Vaše pohlaví:**

- a) Muž
- b) Žena

**Vaše vzdělání:**

- a) Základní
- b) Střední odborné
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

**Váš věk:**

- a) Méně než 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 a více let

1. otázka:

**Jaké komunikační kanály využíváte při komunikaci s knihovnou?**

- a) Pouze formální
- b) Spíše formální
- c) Spíše neformální
- d) Pouze neformální

2. otázka:

**Při využívání neformálních komunikačních kanálů při komunikaci s knihovnou dáváte přednost tradičním, nebo elektronickým komunikačním kanálům?**

- a) Pouze tradičním
- b) Spíše tradičním
- c) Spíše elektronickým
- d) Pouze elektronickým

3. otázka:

**Jaké konkrétní neformální komunikační kanály využíváte?**

- a) Přímá osobní komunikace se zaměstnanci knihovny (rozhovor)
- b) Přímá osobní komunikace s dalšími uživateli knihovny (rozhovor)
- c) Přednášky
- d) Plakátová sdělení

- e) Elektronická pošta (email)
- f) Blog
- g) Sociální sítě (např. Facebook)

4. otázka:

**Jak často využíváte těchto vybraných neformálních komunikačních kanálů uvedených v předcházející otázce?**

- a) Velmi často (denně)
- b) Často (několikrát měsíčně)
- c) Zřídka (několikrát za rok)
- d) Vůbec nevyužívám

5. otázka:

**Pokládáte neformální komunikační kanály za důležité zdroje informací?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. otázka:

**Jaký máte důvod k využívání neformálních komunikačních kanálů u komunikace s knihovnou?**

.....

.....

.....

7. otázka:

**Používáte k vzájemné komunikaci s knihovnou službu Facebook?**

- a) Ano
- b) Ne

8. otázka:

**Vyžíváte-li službu Facebook – jak často?**

- a) Velmi často (denně)
- b) Často (několikrát měsíčně)
- c) Zřídka (několikrát za rok)
- d) Vůbec nevyžívám

9. otázka:

**Považujete informace uveřejněné na Facebooku za důvěryhodné?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. otázka:

**Myslíte si, že při využívání služby Facebook převládají pozitivní, nebo negativní aspekty? Jaké?**

.....  
.....  
.....

